



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Controlo Interno: Estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

Projeto

Xavier Anjos Caetano

Mestrado em Auditoria e Análise Financeira

Tomar, 27 de outubro de 2017



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Controlo Interno: Estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

Projeto

Orientado por:

Orientador: Doutor Jorge Manuel Marques Simões

Co – Orientador: Mestre Daniel Ferreira de Oliveira

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico Tomar
para Cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau Mestre em Auditoria e Análise Financeira

RESUMO

O controlo interno é qualquer ação delineada pela gestão, por forma a levar a cabo o aperfeiçoamento da gestão de risco e o melhoramento da possibilidade do alcance dos objetivos e metas da entidade. Para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas sejam atingidos, a gestão de uma entidade planeia, organiza e dirige os seus desempenhos de ações por forma a ser suficiente. A existência de falhas de controlo interno de uma entidade pode colocar em causa os objetivos traçados, tal como, a qualidade da informação financeira produzida (Inácio, 2014).

O objetivo principal desta investigação consiste em identificar se existem falhas no controlo interno da Instituição Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento, e, em caso afirmativo, propor medidas que permitam alterar tal facto. Esta Instituição não está orientada para o lucro e depara-se com contínuas e crescentes restrições orçamentais, o que leva a que seja uma luta constante para que possa desenvolver a sua atividade, com o rigor e excelência devida aos seus utentes.

Inicialmente, proceder-se-á a um enquadramento do controlo interno, identificar-se-ão as suas vantagens numa organização e apresentar-se-ão algumas limitações atuais.

Posteriormente, abordar-se-á a temática da economia social por forma a fazer-se um enquadramento histórico das Misericórdias em Portugal. De seguida, proceder-se-á a uma breve apresentação da Instituição onde se vai verificar quais os métodos e procedimentos de controlo interno utilizados.

Proceder-se-á à realização de entrevistas aos chefes das unidades departamentais, como suporte na avaliação ao controlo interno. A análise dos seus resultados irá ao encontro das boas práticas que, no nosso entender, poderão ser ali aplicáveis.

Com este trabalho espera-se contribuir para uma melhoria futura no funcionamento e na gestão de toda a orgânica da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento.

Palavras – Chave: Controlo Interno, Setor Social, Entidades Sem Fim Lucrativos.

ABSTRACT

Internal control is a result of any action outlined by the management team in order to improve risk management and the likelihood of achieving the objectives and goals of the company. In order to ensure the objectives and goals can be reasonably met, the management team plans, organizes, and directs actions towards those. Failing to fully implement internal control management may jeopardize the objectives outlined, as well as the quality of the financial information produced (Inácio, 2014).

The main goal of this investigation is to identify whether there are weaknesses in the internal control of the institution Santa Casa da Misericórdia and, if so, to propose measures to change this. This institution are not profit oriented and are faced with continuous and growing budgetary restrictions, which means that it is a constant struggle for them to be able to carry out their activities.

Initially, an internal control framework will be presented, its advantages and limitations will be identified in organizations.

Subsequently, the social services and welfare economics will be reviewed in order to frame the Misericórdias institution work in Portugal. A brief introduction of the institution will then be presented, which will verify the internal control methods and procedures used.

Interviews will be conducted with the managers of each department in order to determine how internal control is being applied in each department. The outcome of this analysis will take into account the best practices that, in our opinion, may be applicable to this institution.

Through this exercise, it is expected to contribute to a future improvement in the functioning and management of Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento.

Key Words: Internal Control, Social Services, Welfare, NPO, nonprofit

AGRADECIMENTOS

Este projeto surgiu no âmbito da finalização do Mestrado em Auditoria e Análise Financeira do Instituto do Politécnico de Tomar, sob a orientação do Doutor Jorge Simões e co-orientação do Mestre Daniel Oliveira.

A minha primeira palavra de gratidão é para os dois senhores acima referidos, Doutor Jorge Simões e Mestre Daniel Oliveira, que sempre me acompanharam e ajudaram no que necessitei, apresentando uma disponibilidade acima do que era expectável e não aceitaram um não, “o que se começa é para acabar”. Por isto, e por muitas outras coisas, quero expressar o meu profundo agradecimento.

Gostaria, ainda, de manifestar a minha profunda gratidão a todos docentes deste Mestrado e também da Licenciatura com quem convivi diariamente, e que tiveram o seu contributo diretamente ou indiretamente para esta fase da minha vida académica.

Aos meus colegas de mestrado, de companheirismo e de trabalho, agradeço pela disponibilidade, apoio e força que me deram. Em particular, o João Carvalho pela amizade, companheirismo, pelas palavras de apreço e pela ajuda prestada, um muito obrigado!!!

À minha companheira não poderia deixar de agradecer, o facto de ter estado ao meu lado, sempre com palavras de força e coragem, pelos sacrifícios diários que tenha feito em prol deste projeto e pelo tempo que estive ausente. Agradeço pela ajuda, carinho e compreensão.

Às pessoas que me ajudam e que estão sempre presentes na minha vida nos bons e maus momentos, quero agradecer por todas palavras de conforto, força e carinho, à minha mãe, ao meu irmão, cunhada, sobrinha e a uma grande estrelinha que tenho no céu a olhar por mim.

ÍNDICE

RESUMO	V
ABSTRACT	VII
AGRADECIMENTOS	IX
ÍNDICE.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE TABELAS	XVII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XVIII
1. Introdução	1
1.1 Introdução ao tema.....	1
1.2 Objetivos da investigação	2
1.3 Metodologia	2
1.4 Estrutura do trabalho	2
2. Capítulo II - Controlo Interno.....	4
2.1 Introdução	4
2.3 Origem e evolução do controlo Interno	9
2.4 Controlo Interno-SOX, COCO, COBIT, BASILEIA e COSO.....	14
2.4.1 Lei SOX	14
2.4.2 COCO.....	16
2.4.3 Lei COBIT	16
2.4.4 Controlo Interno BASILEIA.....	20
a) Acordo BASILEIA I.....	20
b) Acordo BASILEIA II.....	21
c) Acordo BASILEIA III	22
2.4.5 COSO	23
2.4.5.1 COSO Internal Control–Integrated Framework (Commission, 1994)	24

2.4.5.1.1	Objetivos	26
2.4.5.1.2	Componentes.....	26
2.4.6	Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004)	27
2.4.7	COSO Internal Control – Integrated Framework COSO (2013).....	29
2.4.8.	Mudanças do COSO I para COSO II	31
2.4.8.1.	Ambiente de Controlo	31
2.4.8.1.1.	Principais alterações.....	33
2.4.8.2	Avaliação de riscos	33
2.4.8.2.	Principais alterações.....	36
2.4.8.3.	Atividades de Controlo	37
2.4.8.3.1.	Principais alterações.....	37
2.4.8.4.	Informação e Comunicação.....	38
2.4.8.4.1.	Principais alterações.....	39
2.4.8.5.	Atividades de Monitorização	40
2.4.8.5.1.	Principais alterações.....	40
2.4.8.6.	O que não mudou e que mudou	41
2.5	Limitações do Controlo Interno	42
2.6	Síntese	44
3.	Abordagem Prática	46
3.1	Introdução	46
3.2	As Misericórdias	47
3.2	Caraterização Economia Social.....	53
3.2.1.	Conceito	53
3.2.2.	História.....	58
3.3	Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento	60
3.3.1	Apresentação da Entidade	60

3.3.2 Organograma.....	61
3.3.3 Valências.....	62
3.2.3.1 Lar Fernando Eiró Gomes (LFEG).....	62
a) Descrição.....	62
b) Respostas Sociais	63
3.2.3.2 Hospital São João Baptista (HSJB)	64
a) Descrição.....	64
b) Serviços.....	65
3.2.3.3 Lar Santa Casa da Misericórdia (LSCM)	65
a) Descrição.....	65
b) Respostas Sociais	65
3.2.3.4 Unidade de Cuidados Continuados Integrados (UCCI)	69
a) Descrição.....	69
b) Respostas Sociais	71
3.4 Síntese	73
4. Questões de análise e metodologia.....	75
4.1 Introdução	75
4.2 Questões de Investigação	75
4.3 Modelo de Análise	76
4.4 Metodologia de Investigação	78
4.4.1 Técnicas e Critérios da Recolha de Dados	78
4.4.2 Entrevista.....	79
4.4.2.1 Conceito, construção e aplicação.....	79
4.4.2.2 Tipos de entrevista.....	81
4.4.2.3 Técnicas de análise e apresentação dos dados recolhidos e tratados.....	83
4.5 Síntese.....	84

5. Análise das entrevistas realizadas.....	86
5.1 Introdução	86
5.2 Caixa, Depósitos Bancários e Outros Equivalentes de Caixa	86
5.3 Compras e Fornecimentos	89
5.4 Ativos Fixos Tangíveis	91
5.5 Inventários.....	94
5.5 Pessoal e benefícios dos colaboradores.....	95
5.6 Geral.....	97
6. Conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.....	101
Referências Bibliográficas.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução Controlo Interno.....	9
Figura 2 - Estrutura tridimensional do COSO	12
Figura 3 - COSO II.....	13
Figura 4 - Data das publicações - SOX, COCO, COBIT, BASILEIA E COSO.....	14
Figura 5 - 5 Princípios do COBIT	18
Figura 6 - Domínios e processos do COBIT entre as áreas de governação e gestão ...	19
Figura 7 - Evolução COSO I para COSO II.....	24
Figura 8 - COSO I	24
Figura 9 - Segmentos COSO I.....	25
Figura 10 - Objetivos COSO I.....	26
Figura 11 - Componentes COSO I	27
Figura 12 - Componentes e Princípios do Controlo Interno	31
Figura 13 - Componente Ambiente de Controlo	33
Figura 14 - Componente Atividades de Controlo.....	38
Figura 15 - Componente Informação e Comunicação.....	39
Figura 16 - Componente Atividades de Monitorização	40
Figura 17 - Distribuição gráfica em percentagem	51
Figura 18 - Símbolo da União das Misericórdias Portuguesas	52
Figura 19 - Esboço dos contornos do Terceiro Setor em Portugal.....	57
Figura 20 - Distribuição das Instituições Portuguesas sem fins lucrativos	58
Figura 21 - Provedores	61
Figura 22 - Organograma	62
Figura 23 - Lar Fernando Eiró Gomes	63
Figura 24 - Hospital São João Baptista	64

Figura 25 - Lar Santa Casa do Entroncamento.....	65
Figura 26 - Estrutura Residencial Para Idosos	66
Figura 27 - Centro de Dia.....	68
Figura 28 - Serviço de Apoio Domiciliário.....	69
Figura 29 - Unidade Cuidados Continuados Integrados	70
Figura 30 - Cuidados Continuados Integrados	71
Figura 31 - Modelo de análise	76
Figura 32 - Modelo Conceptual.....	77
Figura 33 - Entrevistas: panorâmica geral.....	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Conceitos fundamentais dos 5 componentes que foram articulados em princípios	30
Tabela 2 - Principais alterações no Ambiente de Controlo.....	33
Tabela 3 - Exemplos da aplicação dos princípios 6 e7	34
Tabela 4 - Exemplos da aplicação dos princípios 8 e 9	35
Tabela 5 - Principais alterações na Avaliação de Risco.....	36
Tabela 6 - Principais alterações nas Atividades de Controlo	37
Tabela 7 - Principais alterações na Informação e Comunicação.....	39
Tabela 8 - Principais alterações nas Atividades de Monitorização.....	40
Tabela 9 - O que não mudou e o que mudou	41
Tabela 10 - A distribuição geográfica das Misericórdias em Portugal	50
Tabela 11 – Entrevista: Caixa, Depósitos e Outros Equivalentes de Caixa.....	86
Tabela 12 – Entrevista: Compras e Fornecimentos.....	89
Tabela 13 – Entrevista: Ativos Fixos Tangíveis	91
Tabela 14 - Entrevista: Inventários	94
Tabela 15 - Entrevista: Pessoal e Benefícios dos Colaboradores	95
Tabela 16 - Entrevista: Geral	97

LISTA DE ABREVIATURAS

APO - *Align, Plan and Organize*

BAI - *Build, Acquire and Implemen*

CI – Controlo Interno

COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technologies*

COCO - *Criteria of Control Committee*

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

DF – Demonstrações Financeiras

DRA - Diretriz de Revisão/ Auditoria

DRAI - *Donor Risk Assessment Interview*

DSS - *Deliver, Service and Support*

ERM – *Enterprise Risk Management*

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

HSJB – Hospital São João Baptista

IFAC – *International Federation of Accountants*

IIA - *Institute of Internal Auditors*

IPCG - Instituto Português de Corporate Governance

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISA – Normal Internacional de Auditoria

ISACA - *Information Systems Audit and Control Association* (Associação de Auditoria e Controlo de Sistemas de Informação)

ISACF - *Information Systems Audit and Control Foundation*

LFEG – Lar Fernando Eiró Gomes

LSCM – Lar Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

MEA - *Monitor, Evaluate and Assess*

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

OROC - Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

PCAOB - *Public Company Oversight Board*

RNCCI – Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SAP - *Statement on Auditing Procedure*

SAS – *Statement on Auditing Standards*

SCME – Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

SCI – Sistema de Controlo Interno

SEC - *Securities and Exchange Comission*

TI – Tenologias da Informação

TSI - Tecnologias de Sistemas de Informação

UCCI – Unidade Cuidados Continuados Integrados

ULMD – Unidade de Longa Duração e Manutenção

UMDR – Unidade de Média Duração e Reabilitação

UMP – União das Misericórdias Portuguesas

1. Introdução

1.1 Introdução ao tema

A globalização das atividades económicas, das novas tecnologias e o incremento da concorrência entre organizações leva à necessidade de uma constante adaptação a novas realidades.

A par disso, todas as alterações que a sociedade em geral tem vindo a sofrer, faz com que os empresários em geral sintam uma enorme necessidade de se adaptarem e criarem novos mecanismos de trabalho, por forma a colmatarem lacunas existentes no seio das suas organizações, posicionando-as assim em patamares superiores aos seus concorrentes.

Para tal é necessário elencar uma série de medidas que permitam à organização um trabalho inovador e diferenciador do das restantes organizações.

A par de tudo isto, é igualmente necessário que a informação disponível referente aos vários setores da organização seja a mais fiável e fidedigna possível, por forma a que se consigam estudar novos projetos e tomar as melhores decisões, com vista, mais uma vez, à diferenciação em relação aos seus concorrentes.

Para tal, o conceito de controlo interno e os sistemas a ele inerentes, são essenciais e vitais na criação de novos mecanismos de trabalho que potenciem a inovação e diferenciação no segmento de mercado em que cada organização atua, bem como para que os dados obtidos, pela administração das organizações, sejam os mais fidedignos possíveis.

De acordo com Inácio (2014, p. 24) “O Controlo Interno é um processo efetuado pela administração, gestão e outro pessoal, desenhado para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos relacionados com as operações, relato e conformidade.”.

Desta forma, facilmente se verifica que a existência de controlo interno, e de um sistema de controlo interno dentro do seio das organizações, é meio caminho andado para que estas se consigam diferenciar perante os seus concorrentes e se consigam potencializar por forma a conseguir a prossecução dos seus objetivos.

Assim, torna-se bastante importante perceber até que ponto os sistemas de controlo interno estão implementados nas organizações e qual a sua importância para a diferenciação e inovação das organizações em si perante as outras.

1.2 Objetivos da investigação

O principal objetivo deste projeto consiste em analisar o sistema de controlo interno da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento.

1.3 Metodologia

Para a realização do presente projeto, a metodologia utilizada baseou-se essencialmente, em termos de revisão de literatura, em artigos científicos e manuais da especialidade, bem como demais documentos que exploram a temática do tema.

Ir-se-á proceder à apresentação e justificação da metodologia aplicada bem como os procedimentos de metodologia utilizados e seguidos, no que se refere às entrevistas, por forma a que a qualidade técnica e académica do projeto seja assegurada.

Para a obtenção dos resultados apresentados, irão ser efetuadas entrevistas a alguns colaboradores da Instituição que se relacionam diretamente com os diversos temas em estudo, bem como, *a posteriori*, será analisada toda a documentação da entidade tida como necessária.

Para efetuar a validação do controlo interno usado na Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento (SCME), tal como já referido, ir-se-á utilizar uma das várias metodologias existentes, neste caso, a entrevista.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está subdividido em seis capítulos, dos quais: Capítulo 1, é a Introdução ao projeto; Capítulo 2, Revisão de literatura sobre o controlo interno; Capítulo 3, Abordagem Prática; Capítulo 4, Questões e modelos de análise; Capítulo 5, Metodologia; Capítulo 6; Conclusões.

No capítulo 1 consta a importância e as justificações do tema, os objetivos do estudo e as principais questões da investigação.

No capítulo 2 procede-se ao enquadramento do tema controlo interno, conceito, origem, a sua respetiva evolução e as suas limitações.

No capítulo 3 procede-se ao enquadramento do setor em estudo, apresentando a sua origem e evolução. No fim deste capítulo, procede-se à identificação da Instituição em causa.

No capítulo 4 apresentam-se as questões e o modelo de análise.

No capítulo 5 apresenta-se as bases metodológicas e o modelo de análise proposto.

Por fim, no capítulo 6, apresentam-se as conclusões do trabalho elaborado, bem como, as recomendações a fazer.

2. Capítulo II - Controlo Interno

2.1 Introdução

O presente capítulo tem como objetivos gerais, por um lado, definir o conceito de controlo interno e apresentar as vantagens da existência de um sistema de controlo interno numa organização e, por outro lado, apresentar as limitações que os sistemas de controlo interno ainda detêm à data de hoje.

No que diz respeito ao conceito de controlo interno, é realizada, ao longo do capítulo, uma abordagem às várias alterações que o mesmo foi sofrendo, desde a sua criação até aos dias de hoje, apresentando igualmente onde e quando se deu a origem do mesmo.

Para se perceber em concreto as alterações que o conceito foi sofrendo ao longo dos tempos, e quais os motivos que levaram a essas alterações, são apresentadas as leis SOX, COCO, COBIT, BASILEIA e COSO, explicando-se, em cada uma delas, quais as alterações inerentes.

Um dos grandes problemas, que foi sendo detetado ao longo dos tempos, foi a existência de fraude ou a possibilidade da mesma poder ser feita, facto pelo qual o conceito foi sendo constantemente alterado e mantendo-se ainda em aberto. As constantes evoluções a nível mundial, quer das sociedades, quer dos meios informáticos, entre outros, vão sempre potenciando e aumentando o leque de possibilidades da existência de fraude, motivo pelo qual é necessária a alteração do conceito, bem como dos procedimentos adotados na realização do controlo interno, por forma a conseguir-se minimizar ao máximo este tipo de situações e fornecer às organizações um nível de confiança cada vez mais elevado no que diz respeito aos sistemas de controlo interno existentes.

Posto isto, no presente capítulo, vamos abordar, na generalidade, as alterações essenciais ao conceito de controlo interno bem como os motivos que levaram a essas alterações e quais as consequências e implicações das mesmas no seio das organizações.

2.2 Conceito do Controlo Interno

A existência de medidas de controlo interno são indispensáveis para ajudar na obtenção dos objetivos da entidade. Por tal facto, não é por acaso que qualquer entidade tem controlos mínimos mesmo que não possam ser considerados como um todo, ou seja, como um sistema de controlo interno. Assim sendo, a existência de um sistema de controlo interno adequado, pode ser, sem dúvida, uma vantagem competitiva face aos concorrentes, já que permite que toda a entidade esteja estrategicamente alinhada e opere com vista a uma finalidade comum, facilitando o sucesso (Inácio, 2014).

Por sua vez, segundo Suárez (1990) controlo interno é o conjunto de elementos materiais e humanos interrelacionados com vista a assegurar a veracidade da informação, a qual serve de suporte à tomada de decisões que dão conteúdo à política da empresa e asseguram que a política empresarial desenhada pela direção é executada corretamente pelos diferentes departamentos e nos distintos níveis hierárquicos da entidade.

Barbier (1992) afirmar que controlo interno, é quando a organização, na sua globalidade, está dotada de mecanismos próprios de antecipação dos riscos a fim de minimizar as consequências negativas e otimizar a sua performance. Só desta forma é que se pode dizer que a organização possui um Controlo Interno.

O COSO (1994) define no seu relatório, o controlo interno, como um processo levado a cabo pelos diretores, gestores e outras pessoas da entidade e concebido para proporcionar um grau de segurança razoável para alcançar os objetivos, inclusive nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas em vigor.

No seguimento da definição acima referida, as autoras Moraes & Martins (2013) apresentam a definição de vários conceitos, para que melhor se entenda tudo o que está subjacente a um controlo interno eficaz, nomeadamente:

- **Processo** – o objetivo é transmitir que o conceito de controlo interno é um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo. É constituído por um conjunto de ações que envolve todas as atividades, processos e tarefas da entidade;

- **Levado a cabo por pessoas** – o objetivo é transmitir que o controlo interno não é somente um manual de políticas e documentos, mas também de pessoas em cada nível da entidade. O sistema de controlo interno é concebido e implementado por pessoas, afetando a atuação de todos os membros da entidade;
- **Confiança razoável** – o objetivo é transmitir que, por muito bem que esteja concebido o sistema de controlo interno, somente pode proporcionar um certo grau de segurança à entidade, não oferecendo uma segurança total, uma vez que não consegue eliminar a totalidade dos riscos, apenas os minimiza;
- **Concretização dos objetivos** – o objetivo é transmitir que o controlo interno é concebido para permitir a obtenção dos objetivos, gerais e específicos, nas diferentes categorias que devem ser consistentes e coerentes.

Já Barata (1996) defende que o controlo interno engloba o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados e adotados por uma empresa ou organização, para salvaguardar os seus bens, comprovar a eficiência e veracidade dos dados contabilísticos de forma a promover a eficiência, operacionalidade e estimular a adesão aos métodos prescritos pela administração.

Para Attie (2000) o controlo interno compreende todos os meios de planeamento existentes numa entidade para dirigir, restringir, governar e conferir as várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controlo incluem, entre outros, a forma de organização, as políticas, os sistemas, os procedimentos, os registos, os métodos, a segregação de funções e o sistema de autorização e aprovação.

Segundo o entendimento de Carmichael *et al.* (1996), o controlo interno assegura que a execução está conforme autorização superior e é assim registado de modo a salvaguardar o património e a prestação de contas, em concordância com o apêndice D, da SAS 55¹.

Nesse sentido, o controlo interno passa pela definição de políticas e procedimentos que visam fornecer uma razoável segurança no cumprimento dos objetivos de uma entidade, que está em concordância com o § 6 do *Statement on Auditing Standards* 55 (SAS 55).

¹ SAS – Statement on Auditing Standards

Já Lehmann (2010) salientou a importância de um sistema de controlo interno forte, o qual conduz ao cumprimento dos objetivos da empresa e minimiza a possibilidade de atividades fraudulentas.

Petrovits *et al.* (2010) referem que o controlo interno é amplamente definido como o processo posto em prática pela Administração para fornecer uma garantia razoável quanto à realização de operações eficazes e eficientes, relatórios financeiros fiáveis e em conformidade com as leis e regulamentos definidos.

Costa (2017), na sua definição de controlo interno, vai ao encontro do conceito apresentado por Petrovits *et al.* (2010), sendo que considera que o controlo interno contempla:

- no plano de organização que proporciona uma apropriada segregação de responsabilidades funcionais;
- num sistema de autorização e procedimentos de registos a fim de proporcionar um controlo contabilísticos razoável sobre os ativos, passivos, réditos e gastos;
- em sãs práticas a serem seguidas no desempenho dos deveres e das funções de cada um dos departamentos de uma empresa; e
- em existir pessoal de qualidade compatível com as respetivas responsabilidades.

Correa (2010), já define o controlo interno como um importante instrumento para auxiliar a entidade na definição de metas, mas não garante eficácia plena, porque existem alguns motivos que a impedem, motivos esses denominados por “limitações inerentes”, tais como:

- Erros de julgamento pela administração, ou por outras pessoas ao tomar decisões em função de informações inadequadas, restrições de tempo ou outros motivos;
- Falhas cometidas por pessoas que não entendem as instruções corretamente ou cometem erros por falta de cuidado, distração ou cansaço;
- Incumprimento dos procedimentos ou políticas definidas por parte da Administração;
- A relação custo/benefício;

- Acordo entre empregados que podem valer-se dos seus conhecimentos e competências para ludibriar os controlos e para praticar fraude, para que esta não seja detetada pelos controlos internos;
- Eventos externos que ficam aquém do controlo de qualquer organização.

Este mesmo autor referiu em contraposição, o controlo interno contabilístico como sendo o correspondente ao plano da organização e os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda de ativos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos de modo a que, conseqüentemente, proporcionem uma razoável certeza.

Em Portugal, o Tribunal de Contas (1999) definiu o controlo interno como uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas conseqüências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere.

Para o *Institute of Internal Auditors* (2009), qualquer ação empreendida pela gestão, pelo Conselho e outras entidades para gerir o risco e melhorar a probabilidade da consecução dos objetivos e metas da organização, é delineado pelo controlo interno. Mas a gestão é que planifica, organiza e dirige a realização das ações necessárias para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas serão alcançados.

Por sua vez, o *International Federation of Accountants* (2009), através da Norma Internacional de Auditoria 315 (§ 4) define controlo interno, como um processo concebido, implementado e mantido pelos administradores, e outro pessoal, para proporcionar segurança razoável acerca da prossecução dos objetivos da entidade, com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

De acordo com a ISA 330 (2009), o revisor deve conceber e implementar respostas aos riscos de distorção material identificados e avaliados pelo auditor numa auditoria de demonstrações financeiras. Também deve conceber e executar procedimentos adicionais de auditoria cuja natureza, tempestividade e extensão se baseie e forneça as respostas aos riscos avaliados de distorção material ao nível da asserção.

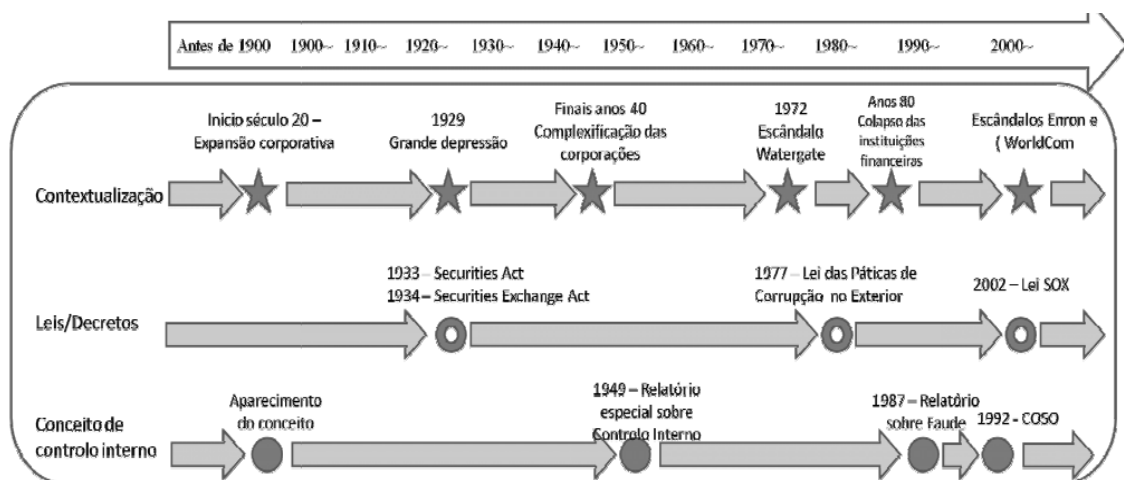
2.3 Origem e evolução do controlo Interno

Os primeiros sinais de controlo interno começaram a ser visíveis nos documentos da civilização Mesopotâmica, 3600 A.C. (Lee, 1971) e da natureza de alguns mecanismos de controlo já ser pormenorizadamente documentada no Talmude (compilação que data de 499 D. C de leis e tradições judaicas) (Fonfeder *et al.*, 2003). Alguns autores apontam o seu nascimento aquando da revolução industrial, na sequência de uma crescente necessidade de financiamento de capital, que exigia uma verificação periódica dos resultados e da posição financeira das empresas (Root, 1998). Isto porque só com esta informação é que investidores e credores poderiam tomar melhores decisões em relação aos seus investimentos.

Lee (1971) refere ainda que se verificam documentos datados do tempo da era grega e romana, de uma primeira tentativa de controlar o uso dos recursos reservados para a despesa pública, através da utilização de orçamentos e reconciliações de caixa.

Muitos dos autores, tais como Root (1998) e Inácio (2014), referem que a origem do atual controlo interno está intimamente associada ao *crash* da Bolsa de Nova York em 1929, e aos escândalos financeiros dos anos 20 e 30, como se pode observar na imagem abaixo. Foi neste contexto que surgiu a necessidade de se proceder à elaboração de reformas, ao nível dos regulamentos, impedindo que o mercado de ações se autorregulasse (Root, 1998).

Figura 1 – Evolução Controlo Interno



Fonte 1 - Adaptado de Nakano *et al.* (2009)

Assim, o congresso dos Estados Unidos da América (EUA) reagiu aprovando duas leis para reforçar os mercados de capitais e garantir um relato apropriado aos investidores (Hall & Singleton, 2005).

A lei *Securities Act* de 1933 tinha como principais objetivos, por um lado, exigir que os investigadores tivessem acesso a informações financeiras ou outras informações das empresas cotadas e, por outro lado, proibir enganos, modificações e fraudes com as vendas de mobiliários aos investigadores.

A segunda lei (1934) criou a *Securities and Exchange Comission* (SEC²), dando autoridade a esta comissão para registar e fiscalizar agências e organizações que atuavam na área das vendas mobiliárias. Além disso, a SEC passou também a regular as normas de auditoria. Uma das medidas mais importantes, que foi implementada por esta comissão, foi precisamente a obrigatoriedade de todas as corporações deterem um sistema de controlo interno, suscetível de ser avaliado através de auditorias externas (Hall & Singleton, 2005).

O primeiro organismo a definir controlo interno foi o *American Institute of Certified Publics Accountants* (AICPA³), em 1934, e usada pela SEC, SAS n°1⁴, onde se definia que o controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio, a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.

Nos anos 70, após terem surgido várias fraudes, tais como a *Watergate* e *Lockhedd*, foi instituída a lei relativa à prática de corrupção no exterior. Para tal, exigiu que todas as corporações tivessem registos precisos de todas as contas e operações, e mantivessem um sistema de controlo interno que fornecesse informação razoável em relação ao alcance dos objetivos das organizações (Hall & Singleton, 2005).

2 *Securities and Exchange Comission* – Bolsa de Nova York.

3 AICPA – *American Institute of Certified Publics Accountants*.

4 SAS n°1 – *Statement na Auditing Standards*, updated at 2002.

Em resposta à queda de instituições financeiras ocorridas na década de 1980, o AICPA⁵ estabeleceu a *Treadway Commission*, em conjunto com algumas entidades como a *American Accounting Association*, o *Institute of Internal Auditors*, entre outras.

Esta comissão publicou, em 1987, o relatório *Fraudulent Financial Reporting*, sublinhando a importância dos controlos internos, bem como a necessidade de um exame detalhado e um critério de avaliação desses mesmos controlos (Nakano, *et al.*, 2009).

Em 1972, o *American Institute of Certified Public Accountants* (Gomes, 2014) redefiniu o conceito de controlo interno, nomeadamente do controlo administrativo e do controlo contabilístico, através da “*Statement on Auditing Procedure*” (SAP) n.º 54, intitulada “*The auditor’s study on evaluation of internal control*”. No que diz respeito à SAP n.º 54, a mesma define controlo administrativo como sendo um plano de organização, procedimentos e registos relacionados com os processos de decisão, que conduzem à autorização das transações pelo Órgão de Gestão e controlo contabilístico como sendo um plano da organização, procedimentos e registos relacionados com a salvaguarda dos ativos e a confiança nos registos financeiros que, consequentemente, são elaborados no sentido de proporcionar uma certeza razoável acerca de:

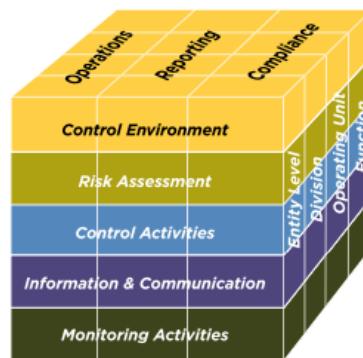
- As transações serem executadas de acordo com uma autorização geral ou específica da gestão;
- As transações serem registadas de forma a permitir a preparação das demonstrações financeiras (DF) em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites e a manter o registo contabilístico dos ativos;
- O acesso aos ativos ser apenas permitido através de autorização do órgão de gestão;
- O registo contabilístico dos ativos ser comparado, em intervalos de tempos razoáveis, com os ativos existentes e medidas apropriadas serem tomadas sempre que quaisquer diferenças sejam verificadas.

De acordo com Moeller (2005), as décadas de 1970 e 1980 constituíram um período de falência de grandes empresas nos Estados Unidos da América (E.U.A), devido a fatores como a elevada inflação, a consequente subida nas taxas de juro e os elevados custos de energia resultantes de medidas governamentais, tendo-se verificado, em alguns casos, a

5 AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

existência de relatórios financeiros fraudulentos que haviam sido atestados por auditores externos. Em resposta às preocupações que se faziam sentir, em 1985 é formado o *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, que mais tarde viria a chamar-se *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), que teve como primeiro objeto de estudo o controlo interno nas organizações, mas apenas em 1992, publicou o documento *Internal Control – Integrated Framework* dando origem ao Modelo COSO I.

Figura 2 - Estrutura tridimensional do COSO



Fonte 2 – Adaptado COSO (1992)

O *framework* acima referido contribuiu para um conceito mais alargado de controlo interno, uma vez que foi construído numa perspetiva de gestão, para executivos de empresas e para auditores (Schneider & Becker, 2011; Nakano, *et al.*, 2009). Segundo este modelo, o controlo interno integra cinco componentes que se inter-relacionam, sendo que as primeiras quatro componentes (ambiente de controlo, avaliação de risco, atividades de controlo e informação e comunicação) estão relacionados com a operacionalização do controlo interno e a quinta componente (monitorização) tem como objetivo principal garantir que o controlo interno opere de forma efetiva (COSO, 2013; Moeller, 2011).

Moeller (2008) refere que, no final do século XX, os escândalos financeiros e falências de várias empresas cotadas nos EUA, como a *Enron* e a *WorldCom* que acabaram por afetar fortemente a empresa de auditoria *Arthur Andersen*, abalaram a confiança dos investidores na informação financeira.

Neste contexto, surge, em 2002, a promulgação da Lei *Sarbanes-Oxley* (Lei SOX), criando regras de boa governação por forma a salvaguardar o investimento dos acionistas. Esta foi criada na sequência de várias fraudes financeiras e várias perdas sofridas pelos

acionistas, para que o controlo interno assumisse um carácter fundamental no aumento da confiança por parte dos investidores nos mercados mobiliários e na prevenção, e combate, à fraude. Deste modo, a secção 404 – “Avaliação da Gestão do Controlo Interno” refere que é responsabilidade do órgão de gestão a criação e a manutenção de um sistema de controlo interno, assim como a avaliação da sua eficácia.

A análise COSO foi melhorada em 2004, com a introdução do conceito *Enterprise Risk Management* (ERM). Desta forma realçaram o papel importante da gestão de risco no sucesso da organização, mas também levou a que aumentassem as áreas de foco no seu modelo, modelo esse que passaria a ser chamado COSO II. Anteriormente o COSO I tinha 5 componentes, tal como já referido. Contudo, com esta alteração, o controlo interno passa a estar focado em oito componentes, sendo elas o ambiente de controlo, a definição de objetivos, a identificação de eventos, a avaliação do risco, a resposta ao risco, as atividades de controlo, a informação e a comunicação e monitorização (Moeller, 2011).

Figura 3 - COSO II

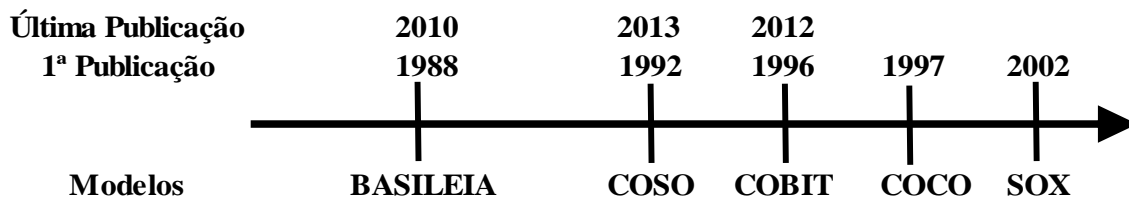


Fonte 3 – Adaptado COSO (2013)

De acordo com Santos *et al.* (2004), na última década tem-se observado nas organizações uma maior atenção ao controlo interno. Esta atenção crescente é devida a vários fatores, quer internos quer externos, como os escândalos financeiros, como anteriormente já referido, que têm surgido um pouco por todo o mundo, bem como ao peso cada vez maior que as tecnologias de informação assumem no suporte aos sistemas de informação.

2.4 Controlo Interno-SOX, COCO, COBIT, BASILEIA e COSO

Figura 4 - Data das publicações - SOX, COCO, COBIT, BASILEIA E COSO



Fonte 4 - Elaboração Própria

2.4.1 Lei SOX

Teiceira (2009) refere que a Lei SOX surgiu como consequência de escândalos financeiros no mercado de capitais norte-americano reconhecido como o maior do mundo. Ainda refere que surgiram uma série de escândalos contabilísticos, nas maiores empresas americanas, pela falta de transparência, frequentes fraudes e manipulações, que enfraqueceram a confiança dos investidores e abalaram o equilíbrio no mercado de capitais, não só americano como de todo o mundo.

De acordo com Holt (2006), a Lei SOX é uma lei para proteger os investidores, melhorando a precisão e a fiabilidade das divulgações corporativas, feitas de acordo com as leis de valores mobiliários e para outros fins.

Para Caeiro (2014) a Lei SOX permitiu estabelecer mecanismos de controlo, auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comissões para supervisionar as atividades (*Audit Commttee*) e operações da gestão de topo, de modo a mitigar riscos nos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de as conseguir identificar quando estas ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas (melhores práticas de *corporate governance*).

De acordo com, Silva *et al.* (2006), a Lei SOX constitui uma resposta do poder político norte-americano ao clima de descrença e pessimismo que, no rescaldo daqueles acontecimentos, se havia instalado entre os investidores, já abalados pelo declínio de uma fase de euforia bolsista que pusera em jogo uma parcela importante da poupança privada.

Como referem Lakis *et al.* (2012), na Lei SOX, a atenção é focada na eficácia do sistema de controlo interno da entidade e na sua evolução. De acordo com estes autores, está explícito nesta lei que não deve apenas o sistema de controlo interno ser concretizado e definido claramente, como também os meios da sua aplicação e a avaliação da sua eficácia devem ser abrangidos.

Para Morais e Martins (2013), a Lei SOX encontra-se dividida em 6 grandes áreas, áreas estas que se encontram, por sua vez, divididas por secções.

No que diz respeito à secção 302 da SOX (Morais & Martins, 2013) – Responsabilidade pelas DF da entidade – esta define que o *Chief Executive Officer* (CEO) / *Chief Financial Officer* (CFO) assume a responsabilidade no que diz respeito à implementação e manutenção do controlo interno com os devidos procedimentos e divulgações adequados, sendo que a informação divulgada deverá ser certificada⁶ pelos mesmos.

Por sua vez, a secção 404 da SOX (Morais & Martins, 2013) – Avaliação do controlo interno pela gestão – define a obrigação de se proceder à emissão de um relatório anual, a ser elaborado pela gestão, relativamente ao controlo interno que deve ser parte integrante do relato financeiro, o qual deve conter uma declaração de responsabilidade emitida pela gestão que refira a conceção e manutenção de uma estrutura adequada de controlo interno bem como procedimentos para o relato financeiro e uma avaliação datada do ano fiscal mais recente sobre a eficácia da estrutura de controlo interno e procedimentos no que concerne aos relatos financeiros.

Para além disso, devem os auditores da SEC pronunciar-se acerca da avaliação dos controlos internos efetuados pela gestão, procedendo à emissão de um relatório de validação, tendo em conta as normas de certificação.

A aplicação da seção 404 da SOX levantou algumas questões, nomeadamente:

- A SEC e o PCAOB deverão fornecer maior orientação aos auditores;
- Os auditores externos deverão aplicar a norma nº5 do *Public Company Oversight Board* (PCAOB⁷);

⁶ A SEC responsabiliza-os criminalmente, secção 906 e ainda as 802 e 1102.

⁷ *Public Company Oversight Board* – organismo emissor de normas de auditoria no âmbito da SEC.

- Os auditores deverão concentrar os seus esforços nas áreas de riscos mais revelantes;
- Os auditores deverão alargar a amplitude do controlo interno, centrando-se no controlo chave;
- Os auditores externos deverão ter maior confiança no trabalho dos auditores internos a fim de evitar duplicação de esforços e reduzir custos.

2.4.2 COCO

O modelo *Criteria of Control Committee* (COCO) foi desenvolvido em 1995, pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants*, através da publicação do livro *Guidance in Control*. A principal diferença deste modelo em relação ao COSO I é a preferência pelo termo controlo em detrimento do termo controlo interno. Tal alteração prende-se com o facto de o presente modelo pretender ter uma abordagem mais abrangente (Root, 1998), incluindo no seu conceito de controlo outras atividades que o COSO I não integrava inicialmente, tais como: a definição de objetivos, o planeamento estratégico, a avaliação do risco e as ações corretivas.

Outra novidade que o COCO traz está relacionada com a avaliação da eficácia do controlo.

Enquanto o COSO I não apresentava critérios para avaliar a eficácia do controlo interno, baseando-se apenas no alcance dos objetivos, na preparação fiel dos relatos financeiros e na concordância destes com os regulamentos aplicáveis, o COCO, por seu lado, vem especificar vinte critérios que têm como objetivo avaliar a eficácia do controlo (Root, 1998).

No entanto, uma das críticas apontadas a este modelo é o facto de este, inicialmente, não considerar como elementos do controlo interno a informação e a comunicação, ao contrário do COSO I que os integra como elementos essenciais (Root, 1998).

2.4.3 Lei COBIT

COBIT significa *Control Objectives for Information and Related Technology*, tendo este conceito sido utilizado pela primeira vez em 1996 pelo ISACF (*Information Systems Audit and Control Foundation's*). Em 1998, foi publicada uma segunda edição, republicada

em 2000 com a terceira edição, na qual apareceu o *IT Governance Institute* como o principal promotor do COBIT. (Teixeira , 2009)

Este modelo adota a definição de controlo interno do COSO, fazendo-lhe adaptações, após as quais, é apresentada a definição de controlo interno como sendo o conjunto de políticas, procedimentos, práticas e estruturas organizacionais, projetadas para fornecer uma garantia razoável de que os objetivos do negócio são alcançados e que os eventos indesejados são facilmente previstos, detetados e corrigidos (IFAC, 2006).

Segundo Ridley *et al.* (2004) o COBIT é indiscutivelmente a estrutura de controlo mais apropriada para ajudar uma organização a garantir o alinhamento entre o uso da Tecnologia da Informação (TI) e os seus objetivos de negócios, pois coloca ênfase na necessidade de negócios que é satisfeita por cada objetivo de controlo.

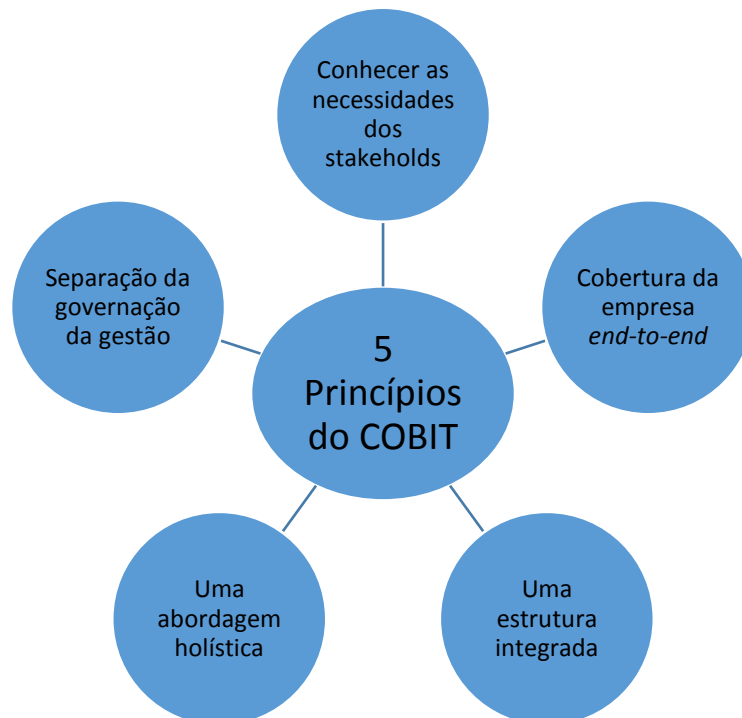
O vice-presidente internacional da *Information Systems Audit and Control Association* (2006), reconhece que o COBIT certamente não é "*plug and play*", afirmando ainda que o COBIT certamente permitirá que as organizações alcancem um melhor alinhamento entre os objetivos de TI e de negócios. Também refere que o COBIT exige um compromisso por parte da gerência organizacional no nível mais alto e não apenas no gerenciamento de TI. Afirma ainda que levará tempo e esforço para entender a arquitetura de negócios e TI e para identificar os componentes do COBIT, que são aplicáveis à organização e, em seguida, personalizá-los conforme necessário.

Com o avançar do tempo várias foram as alterações introduzidas no COBIT, sendo que o mesmo já passou por 5 revisões onde cada uma delas se focalizava num conteúdo diferente, nomeadamente, o COBIT 1 (1996) em auditoria em TI, o COBIT 2 (1998) em controlo em TI, o COBIT 3 (2000) em gestão em TI, o COBIT 4 (2005/7) em *Governance* em TI e o COBIT 5 (2012) em *Governance* organizacional em TI.

O ISACA, no COBIT 5, alargou a abrangência do referencial tornando-o numa ferramenta dotada das melhores práticas que potenciam o auxílio das organizações no alcance dos seus objetivos de governação e gestão das TI. O COBIT 5 – *The Governance and Management of Enterprise IT*, é aplicável a todo tipo de organização, privada, pública ou sem fins lucrativos e foi desenvolvido baseado em 5 princípios, nomeadamente:

1. Conhecer as necessidades dos *stakeholds*;
2. Cobertura da empresa *end-to-end* (cobertura de todas as funções e processos dentro da organização).
3. Uma estrutura integrada;
4. Uma abordagem holística; e
5. Separação da governação da gestão.

Figura 5 - 5 Princípios do COBIT



Fonte 5 - Elaboração Própria

Este normativo está estruturado em 3 dimensões, interrelacionadas entre si (cubo do COBIT):

- Recursos TI – Esta dimensão abrange todos os recursos necessários para o controlo e gestão dos recursos TI de uma entidade. Inclui as pessoas, as infraestruturas, a informação e as aplicações;
- Processos TI – inclui três segmentos;

- Domínios – planeamento e organização; aquisição e implementação; entrega e suporte; e supervisão;
- Processos – cada domínio cobre um conjunto de processos para garantir a completa gestão das TI totalizando trinta e quatro processos de controlo de alto nível, ligado aos processos de negócio da entidade; e
- Atividade – ações necessárias para atingir resultados quantificáveis.
- Requisito do negócio – eficácia, eficiência, confidencialidade, integridade, disponibilidade, cumprimento e fidedignidade.

O COBIT apresenta um conjunto de 37 processos, ilustrados na figura abaixo, sendo que 5 deles dizem respeito à área da governação e os restantes estão adjacentes à área de gestão, dividindo-se pelos domínios alinhar, planejar e organizar (APO - *Align, Plan and Organize*), construir, adquirir e implementar (BAI - *Build, Acquire and Implement*), entrega, serviço e suporte (DSS - *Deliver, Service and Support*) e monitorizar, avaliar e aferir (MEA - *Monitor, Evaluate and Assess*) (Santos, 2004).

Figura 6 - Domínios e processos do COBIT entre as áreas de governação e gestão



Fonte 6 - Adaptado de Santos (2014)

Em cada auditoria de TI, o auditor deverá diferenciar entre os controlos internos gerais, que afetam todos os sistemas de informação, e os operacionais (controlos universais de TI) e aqueles que operam a um nível mais específico (controlos detalhados de TI), a fim de

centrar esforços nas áreas de risco relevantes para o objetivo da auditoria (Morais *et al.* 2014).

Os mapas de controlo fornecidos pelo COBIT auxiliam os auditores e a direção a manter controlos suficientes e eficazes para garantir o acompanhamento das iniciativas de TI e recomendar a implementação de novas práticas, se necessário.

O auditor deverá considerar o efeito dos controlos que não sejam de TI no alcance e procedimento de auditoria⁸.

2.4.4 Controlo Interno BASILEIA

Com a internacionalização da Banca e o crescimento dos mercados financeiros e derivados, surge a necessidade da existência de uma regulamentação mais estreita dos mercados bancários. Em 1988, o *Basel Committee on Banking Supervision* introduz o Acordo Basileia⁹, adotado em mais de cem países, com o objetivo de criar exigências mínimas de capital a serem respeitadas pelos Bancos, bem como a adoção de medidas de prevenção contra o risco de crédito. (Loureiro, 2015)

Este documento punha o risco de crédito no seu foco, pois segundo Crouhy *et al.* (2006), assumia que este era o fator de risco predominante nas instituições bancárias.

Até ao momento foram criados três Acordos Basileia. O Basileia I, publicado em 1988, o Basileia II, publicado em 2004 e o Basileia III, publicado em 2010.

Pina (2004) considera que este conjunto de divergências se prende com a diversidade de modelos de supervisão utilizados, com os vários métodos de análise implementados, que dificultam a comparação dos resultados, e com aspetos de natureza institucional ao nível da supervisão bancária.

a) Acordo BASILEIA I

O Acordo de Basileia I estabeleceu mínimos de solvabilidade para o sistema bancário internacional, contribuindo assim para reforçar a solidez e a estabilidade, potenciando assim,

⁸ Para maior detalhe ver Guias Práticos: GTAG (*Global Technology Audit Guides*); GAIT (*Guide to the Assessment of IT Risk*) do IIA

⁹ Oficialmente designando por International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards

desta forma, a diminuição das suas fontes de desequilíbrio competitivo. Os rácios de solvabilidade daqui decorrentes, obtidos a partir da divisão entre fundos próprios e ativos de risco, passaram a contemplar no numerador do rácio o valor do capital regulamentar, enquanto no denominador foram fixados os ponderadores de risco para as diferentes categorias de exposição (Silva *et al.*, 2013).

Este documento¹⁰ apresenta dez princípios divididos em quatro práticas: desenvolvimento de um ambiente apropriado para a gestão do risco, Princípios 1 a 3; identificação, avaliação, supervisão e controlo/minimização do risco, Princípios 4 a 7; papel dos supervisores, Princípios de 8 e 9; papel da divulgação, Princípio 10. Os princípios 1 a 7 e o 10, intercetam com as boas-práticas de *Corporate Governance*. (Moraes & Martins, 2013)

b) Acordo BASILEIA II

A revisão da versão inicial do Acordo de Capital (de 1988) – e respetivas emendas entretanto incorporadas (a última das quais relativa aos riscos de mercado, em janeiro de 1996) – teve início em 1999 e encontra-se expressa no documento do Comité de Supervisão Bancária de Basileia¹¹, publicado em junho de 2004 e codificado em julho de 2006, intitulado “*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*”, sendo este documento mais conhecido por “Basileia II”.

O Novo Acordo de Basileia (Basileia II) define apenas os *standards* mínimos que as instituições financeiras terão de cumprir na definição do modelo, gestão e reporte dos requisitos mínimos de capitais transversais às múltiplas dimensões de risco. Os líderes na gestão de risco irão sempre exceder os *standards* mínimos impostos pelos reguladores. As instituições com maiores vantagens comparativas serão aquelas que forem capazes de alavancar os processos de gestão de risco na prevenção de surpresas ao nível dos resultados, no suporte ao crescimento dos resultados, assegurando o alinhamento da estratégia de negócio com o perfil de risco, contribuindo para uma eficiente alocação de capital. (Bernardo & Cordeiro, 2010)

¹⁰ Basel Committee on Banking Supervision, Bank For International Settlements, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, February, 2003.

¹¹ O Comité de Supervisão Bancária de Basileia é composto por representantes de alto nível das autoridades de supervisão bancária e os bancos centrais da Bélgica, Canadá, Espanha, EUA, França, Itália, Japão, Luxemburgo, Suécia, Suíça, Holanda e Reino Unido.

Foram diversas as motivações para a revisão do Basileia I. De acordo com os autores (Silva *et al.*, 2013) os principais fatores que impulsionaram a revisão do Basileia I foram:

- Inovação financeira significativa ocorrida desde 1988;
- Os avanços consideráveis nas técnicas de medição e gestão dos riscos bancários e financeiros, assim como a crescente sofisticação ao nível da supervisão bancária;
- Novos instrumentos financeiros de valorização mais complexa e crise nos mercados emergentes verificadas nos últimos anos de vigência do Acordo de Basileia I;
- Benefícios para a economia global de um regime internacional ao nível dos requisitos de capital na atividade financeira;
- Combate às possibilidades de arbitragem derivadas dos regulamentos existentes; uniformizar os indicadores de solvabilidade dos bancos.

c) Acordo BASILEIA III

Em 16 de dezembro de 2010 foi publicado o documento conhecido como Basileia III¹², que visa instituir um sistema de controlo e de gestão de risco mais rigorosos que no anterior. (Morais & Martins, 2013)

A propósito desta temática, o Banco de Portugal publicou o Aviso n.º 5¹³ uma sistematização dos princípios básicos que devem nortear a implementação de um sistema de controlo interno, seguindo os conceitos reconhecidos e aceites a nível internacional definidos no *Internal Control Integrated Framework* publicado pelo COSO, as recomendações emitidas pelo comité de supervisão Bancaria de Basileia através do *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations* e as orientações em matéria de *Internal Governance* divulgadas pelo Comité das Autoridades Europeias de Supervisão Bancária.

As alterações produzidas por este aviso em relação ao anterior, foi no sentido de atualizar os requisitos aplicáveis em matéria de controlo interno às instituições sujeitas à sua supervisão, em que foi adotada uma abordagem mais restrita e orientadora.

¹² Basel Committee on Banking Supervision, Basel III: A Global regulatory framework for more resilient banks and banking systems

¹³ Intitulado Instituições de crédito, sociedades e grupos financeiros – sistemas de controlo interno.

Também a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM¹⁴) emanou recomendações¹⁵ a propósito do governo das sociedades, integrando as recomendações n.º 50 a 55, relativas ao controlo interno e gestão de riscos.

2.4.5 COSO

A partir de sua criação em 1985, o modelo COSO tem proporcionado a liderança e orientação do pensamento mundial sobre o controlo interno, gestão de risco corporativo e de prevenção contra a fraude (DeLoach & Thomson, 2014).

É patrocinado por cinco das principais associações de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos (Commission, 1994):

- AICPA: Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – *American Institute of Certified Public Accounts*;
- AAA: Associação Americana de Contadores - *American Accounting Association*;
- FEI: Executivos Financeiros – *Financial Executives Internacional*;
- IIA: Instituto dos Auditores – *The Insitute of Internal Auditors*;
- IMA: Instituto dos Contadores Gerenciais – *Institute of Management Accountants*.

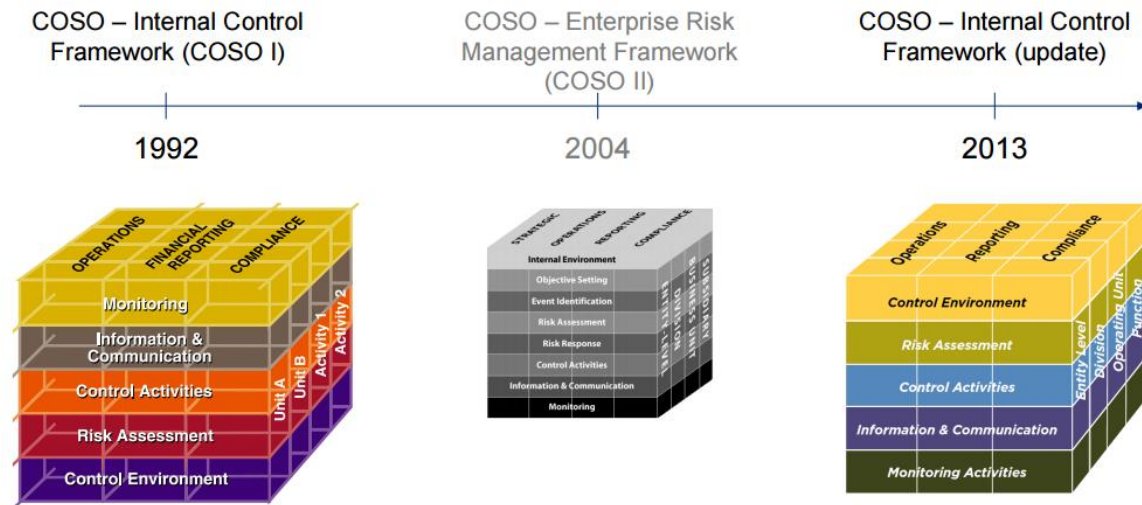
O modelo COSO é dos mais utilizados nos EUA (Perry & Warner, 2005) e também apresenta grande aceitação a nível mundial. O Deloach e o Thomson (2014) referem a premissa fundamental do COSO que é a gestão eficaz dos riscos e controlos internos que são cruciais para sustentar uma organização.

O modelo COSO – “*Internal Control – Integrated Framework*” editado por “*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*” estabelece uma sequência de eventos para a gestão de processos de negócio em ambiente de controlo (Mcnamee, 1997), sendo estes a definição dos objetivos da organização, a avaliação do risco e a determinação dos controlos necessários.

¹⁴ Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, organismo em que em Portugal regula o mercado de valores imobiliários.

¹⁵ CMVM, Anexo I, Modelo de Relatório de Governo das Sociedades, Regulamento n.º4/2013, cuja entrada e vigor é 1 de janeiro de 2014.

Figura 7 - Evolução COSO I para COSO II

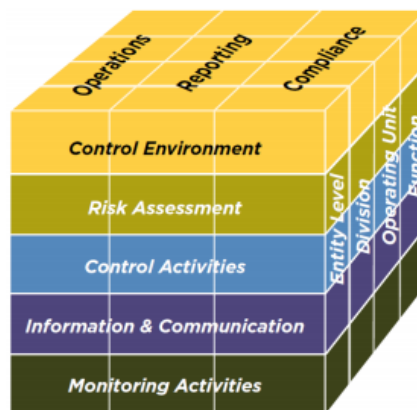


Fonte 7 – Adaptado de *Integrated Framework* (2013)

2.4.5.1 COSO Internal Control–Integrated Framework (Commission, 1994)

O COSO (1994) começa por referir que o controlo interno é um processo realizado pelas pessoas da organização (administração, gestão e restantes colaboradores), concebido para dar garantia razoável de fiabilidade sobre o alcance dos objetivos relacionados com as operações, relato de informação e conformidade. Abaixo segue a ilustração do COSO I, onde se explica que processo é, por quem é realizado, a quem é destinado e para quê.

Figura 8 - COSO I

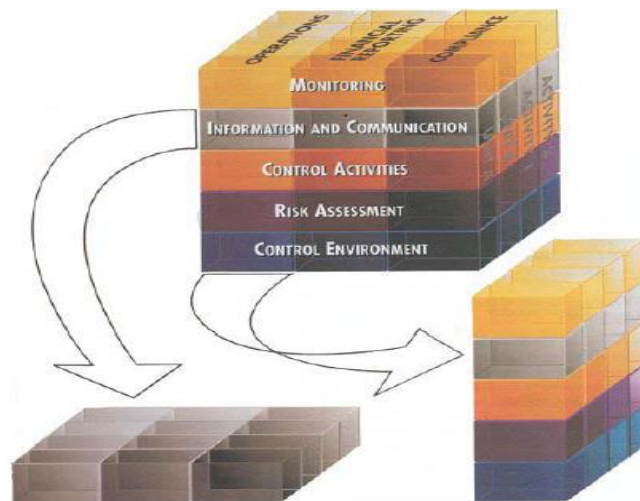


Fonte 8 - Adaptado de *Integrated Framework* (2013)

- Um processo (tarefas e atividades contínuas) – um meio para alcançar um fim, e não um fim em si mesmo;
- Realizado pelas pessoas – não é meramente a existência de políticas, procedimentos, manuais, sistemas e formulários, mas sim envolvendo as pessoas;
- Destinado a dar garantia razoável de fiabilidade – mas não uma garantia total, à administração, acionista e demais *stakeholders*;
- Destinado ao alcance de objetivos em uma ou mais categorias (não sobrepostas).

Há uma relação direta entre os objetivos que são o que uma entidade se esforça para alcançar, e os componentes, que representam o que é necessário para atingir os objetivos. A relação pode ser representada por uma matriz tridimensional, cuja representação se apresenta na figura abaixo e onde são referidas as três categorias de objetivos - operações, relatórios financeiros e conformidade. Estas são representadas pelas colunas verticais, sendo os cinco componentes representados por linhas. Quanto às unidades ou atividades de uma entidade, às quais o controlo interno está relacionado, são representadas pela terceira dimensão da matriz.

Figura 9 - Segmentos COSO I



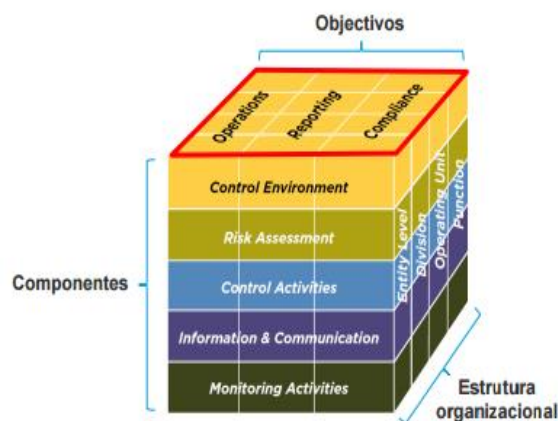
Fonte 9 – Adaptado Peralta (2014)

De acordo com o modelo COSO, o Controlo Interno tem cinco componentes, que atravessam os objetivos e a estrutura da organização (Peralta, 2014).

2.4.5.1.1 Objetivos

- **Operações** – Eficácia e eficiência das operações, incluindo desempenho financeiro, operacional e proteção contra perdas de ativos.
- **Relato** – Relato de informação financeira e não financeira, interna e externamente. Considera aspetos de fiabilidade, tempestividade, transparência e outras características relevantes.
- **Conformidade** – Adesão a leis e regulamentação à qual a organização está sujeita.

Figura 10 - Objetivos COSO I



Fonte 10 - Adaptado Peralta (2014)

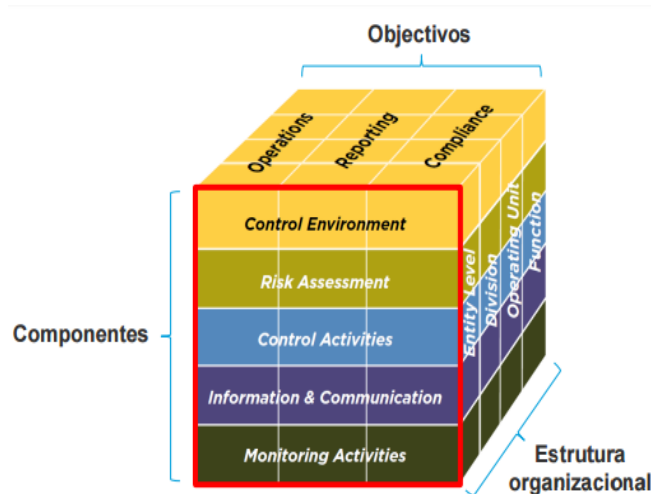
2.4.5.1.2 Componentes

No controlo interno existem cinco componentes inter-relacionados que derivam consoante a forma como a gestão dirige um negócio e estes estão integrados com o processo de gestão, sendo eles:

- **Ambiente de controlo** — O núcleo de qualquer negócio é o seu povo — os seus atributos individuais, incluindo a integridade, valores éticos e competência — e o ambiente em que operam. Eles são o motor que impulsiona a entidade e a Fundação na qual tudo repousa;
- **Avaliação de risco** — A entidade deve estar atenta e lidar com os riscos que enfrenta. Deve definir objetivos integrados com as vendas, produção, *marketing*, atividades financeiras e outras atividades para que a organização opere em concreto. Deve também estabelecer mecanismos para identificar, analisar e gerir os riscos relacionados;

- **Atividades de controlo** — Controlo de políticas e procedimentos que devem ser estabelecidos e executados de modo a ajudar e a garantir que a ação identificada pela administração para enfrentar os riscos é realizada tendo em vista que os objetivos sejam efetivamente concretizados;
- **Informação e comunicação** — Permitem às pessoas da entidade capturar e trocar as informações necessárias para conduzir, gerir e controlar as suas operações;
- **Monitorização** — Todo o processo deve ser monitorizado e as modificações feitas, se necessário. Desta forma, o sistema pode reagir dinamicamente, alterando-se conforme as mudanças que virão a ocorrer.

Figura 11 - Componentes COSO I



Fonte 11 - Adaptado Peralta (2014)

Estes componentes de controlo interno e as suas ligações são representadas num modelo, modelo este que retrata o dinamismo dos sistemas de controlo interno. Por exemplo, a avaliação dos riscos não só influencia as atividades de controlo, mas também pode realçar a necessidade de reconsiderar as informações e necessidades de comunicação ou atividades de acompanhamento da entidade. Assim, o controlo interno não é um processo em série, onde um componente afeta apenas o próximo; é um processo interativo e multidirecional, no qual qualquer componente pode e irá influenciar outro.

2.4.6 Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004)

Segundo Chapman (2006) a ERM tem a ver com a garantia da proteção e com aumento do valor da ação para satisfazer o principal objetivo da empresa, sendo este o da

maximização da riqueza para o acionista, tendo de ser multifacetada, e dirigir-se a todos os aspetos do plano da empresa, desde o plano estratégico até ao controlo.

Publicado em 2004 pelo COSO (2004: 13), o “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*” define o *Enterprise Risk Management (ERM)* como “um processo, efetuado pelo Comissão Executiva, a gestão e outros colaboradores, aplicado na definição de estratégias e em toda a entidade, desenhado para identificar eventos potenciais que possam afetar a entidade, e gerir o risco dentro dos limites definidos, de modo a fornecer uma segurança razoável no que respeita ao alcançar dos objetivos da entidade”. A definição é propositadamente abrangente, não só para abarcar conceitos-chave sobre como as entidades gerem o risco, mas também para incluir, igualmente, a base para a sua aplicação transversal nas organizações.

O ERM Framework do COSO possui oito componentes e quatro categorias de objetivos, sendo uma expansão relativamente ao anterior Framework publicado em 1992. Os oito componentes são:

- **Ambiente Interno** – define a base sobre como o risco deve ser percebido pelo pessoal da entidade;
- **Definição de Objetivos** – os objetivos devem estar definidos antes de a gestão começar a identificar os potenciais eventos que possam afetar a sua concretização;
- **Identificação de Eventos** – eventos externos e internos que possam afetar os objetivos da entidade têm que ser identificados;
- **Avaliação do Risco** – os riscos são analisados consoante a sua probabilidade e impacto;
- **Resposta ao Risco** – a gestão define as respostas ao risco (evitar, aceitar, reduzir ou partilhar o risco);
- **Atividades de Controlo** – políticas e procedimentos estabelecidos para assegurar que as respostas ao risco são efetivamente executadas;
- **Informação e Comunicação** – informação relevante é recolhida, armazenada e divulgada tempestivamente;
- **Monitorização** – a totalidade do ERM deve ser monitorizada;

O ERM não é um processo restrito onde uma componente afeta apenas a próxima. É um processo multidirecional, iterativo, onde quase todas as componentes podem influenciar as restantes. As quatro categorias de objetivos são:

- **Estratégico** – objetivos de alto nível, alinhados com a sua missão
- **Operacionais** – utilização eficiente e efetiva dos recursos
- **Reporte** – fiabilidade do reporte
- **Conformidade** – conformidade com as leis, normas e regulamentos aplicáveis

Para determinar se o ERM de uma entidade é eficiente, é necessário avaliar se as oito componentes estão presentes e a funcionar efetivamente. Para as componentes estarem presentes e a funcionar apropriadamente, não pode haver fraquezas materiais, e os riscos têm que estar dentro do apetite de risco da entidade.

Face ao anterior relatório COSO de 1994, este novo cubo de COSO é mais abrangente, abrangendo mais um objetivo e três novas componentes. O seu foco de incidência passa do controlo interno (COSO 94) para o risco, o dever de comunicação não se limita às demonstrações financeiras como no COSO de 94 sendo agora obrigatório o reporte não apenas dos relatórios financeiros, mas também dos não-financeiros. O relatório COSO de 2004 introduziu igualmente novos conceitos como:

- **Apetência para o risco:** a quantidade de riscos que a entidade está disposta a aceitar para criar valor;
- **Tolerância ao risco:** limite máximo de riscos que a entidade está a disposta a aceitar para criar valor;
- **Portfolio de riscos:** leque de riscos que afetam a sociedade.

2.4.7 COSO Internal Control – Integrated Framework COSO (2013)

De acordo com Loureiro (2015), apesar de o novo Framework do COSO manter as três categorias de objetivos já anteriormente citadas, o relato financeiro passa a ser definido por relato, sendo que a sua amplitude passa a ser mais vasta, no sentido de que passa a ter uma perspetiva mais abrangente, dado que passa a incluir não só o relato financeiro externo mas também os reportes internos e externos não financeiros. Quanto aos componentes iniciais, a categoria de “monitorização” passa a “monitorização de atividades”. Esta alteração pretende que a monitorização seja vista como uma série de atividades

desencadeadas como parte de cada um dos restantes componentes. Os conceitos fundamentais de cada um dos cinco componentes são articulados em dezassete princípios de um controlo interno considerado eficaz e adequado. Uma entidade pode conseguir um controlo interno efetivo da aplicação destes princípios, pois estes representam os conceitos fundamentais de cada componente.

Tabela 1 – Conceitos fundamentais dos 5 componentes que foram articulados em princípios

Ambiente de Controlo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstra compromisso com a integridade e os valores éticos 2. Exerce a responsabilidade pela supervisão 3. Estabelece a estrutura, autoridade e responsabilidade 4. Demonstra o compromisso com a competência 5. Reforça a responsabilidade
Avaliação de Risco	<ol style="list-style-type: none"> 6. Definição de objetivos 7. Identifica e analisa o risco 8. Avalia o risco de fraude 9. Identifica e analisa mudanças significativas
Atividades de Controlo	<ol style="list-style-type: none"> 10. Seleciona e desenvolve atividades de controlo 11. Seleciona e desenvolve controlos gerais de tecnologia 12. Implantação de políticas e procedimentos
Informação e Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 13. Uso de informação relevante 14. Comunicação interna 15. Comunicação externa
Atividades de Monitorização	<ol style="list-style-type: none"> 16. Realiza avaliações contínuas e /ou separado 17. Avalia e comunica deficiências

Fonte 12 - Adaptado PWC (2013)

Figura 12 - Componentes e Princípios do Controlo Interno



Fonte 13 - Adaptado PWC (2013)

2.4.8. Mudanças do COSO I para COSO II

2.4.8.1. Ambiente de Controlo

Nesta componente são propostos cinco princípios (Peralta, 2014):

- **Princípio 1** – A empresa demonstra compromisso com a integridade e valores éticos. Este princípio caracteriza-se pelos valores éticos e a integridade da administração e direção, a existência de normas de conduta, a avaliação da aderência das normas de conduta e o encaminhamento atempado dos desvios identificados.
- **Princípio 2** – Os diretores demonstram independência de gestão e supervisionam o desenvolvimento e desempenho do controlo interno. O princípio procura apurar a existência das características para estabelecer as responsabilidades da direção, delegar responsabilidades, aplicar competências relevantes, atuar de forma independente e supervisionar. Através da delegação de autoridade e responsabilidade, a organização poderá reduzir o número de níveis existentes, permitindo uma maior agilidade apesar de aumentar assim o nível de complexidade e de risco para a gestão. Por outro lado, poderão ocorrer situações em que, ao existir delegação de responsabilidade, poder-se-á estar a criar mais postos de trabalho, uma

vez que poderá não ser viável a delegação de responsabilidades aos atuais funcionários, sendo, portanto, necessário a contratação de mais pessoal. Contudo, também é necessário delimitar essa mesma responsabilidade, bem como as situações em que esta delegação possa ocorrer.

- **Princípio 3** – A administração estabelece, com a supervisão dos diretores, estruturas, linhas de comunicação, bem como autoridades e responsabilidades adequadas para a realização dos objetivos. Pretende-se que a administração tenha em conta todas as estruturas existentes na empresa, que estabeleça as linhas de comunicação necessárias e que defina, atribua e limite autoridades e responsabilidades tanto dos diretores como dos restantes funcionários.
- **Princípio 4** – A empresa revela empenho em atrair, desenvolver e reter pessoal competente de acordo com os objetivos. Para atingir este princípio deve analisar a existência de procedimentos de políticas e práticas, bem como o seu compromisso com a competência, se atrai, desenvolve e retém pessoas, se avalia as competências e procede ao encaminhamento de deficiências e se existe planos de contingência nomeadamente para a sucessão nas funções-chave.
- **Princípio 5** – A empresa tem pessoas responsáveis pelo controlo interno com vista à concretização dos seus objetivos. Compete à direção comunicar claramente o compromisso da empresa com os valores de integridade e ética, bem como a importância de manter um controlo interno eficaz, e a expectativa de que todos os trabalhadores irão cumprir as suas obrigações de controlo interno. É da responsabilidade da administração o acompanhamento e monitorização da implementação do controlo interno.

Figura 13 - Componente Ambiente de Controlo



Fonte 14 - Adaptado PWC (2013)

2.4.8.1.1. Principais alterações

Tabela 2 - Principais alterações no Ambiente de Controlo

Áreas		Descrição
Complexidade organizacional	➔	Considerar o controlo interno através das complexidades da estrutura organizacional resultante de diferentes modelos de negócios;
Alinhamento das funções e responsabilidades	➔	Alinha as funções e responsabilidades nas três linhas de defesa: Estrutura de Governação; Controlos internos; e Auditoria Interna.
Integridade e valores éticos	➔	Código de conduta; Canal de denúncias; Investigação e resolução; Treinamento e reforço.

Fonte 15 - Adaptado PWC (2013)



2.4.8.2 Avaliação de riscos

Os princípios que apoiam a componente de avaliação de risco do controlo interno são 4 (Peralta, 2014).

- **Princípio 6** – A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos;

- **Princípio 7** – A organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como devem ser geridos;
- **Princípio 8** – A organização considera a possibilidade de haver fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos;
- **Princípio 9** – A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controlo interno.

Tabela 3 - Exemplos da aplicação dos princípios 6 e 7

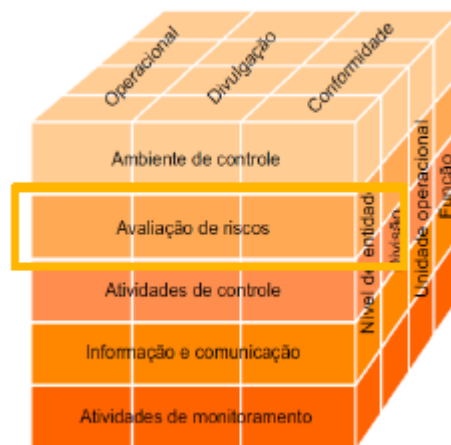
Princípios		Exemplos
Princípio 6: Especifica os objetivos com clareza suficiente para permitir a identificação e avaliação dos riscos		Especifica os objetivos da organização que poderão ser: operacionais, divulgação e conformidade.
Princípio 7: Identifica os riscos para o alcance dos objetivos da Organização		Processo de identificação de riscos: considerar a entidade de subunidades, fatores internos e externos: (i) Identificação (Riscos no nível de entidade e Riscos no nível de transação), (ii) Análise (impacto e probabilidade) e (iii) Resposta ao risco (aceitar, evitar, reduzir, compartilhar).

Fonte 16 - Adaptado PWC (2013)

Tabela 4 - Exemplos da aplicação dos princípios 8 e 9

Princípios	Exemplos
<p>Princípio 8: A organização considera a possibilidade de fraude na avaliação dos riscos para o alcance dos objetivos</p>	<p>Consideração na avaliação dos riscos associados a divulgações fraudulentas, apropriação indevida de ativos e corrupção/ atos ilegais (cometidos por funcionários da entidade ou parceiros comerciais).</p>
<p>Princípio 9: Identifica e avalia as mudanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de mudanças no ambiente externo (regulamentar e económico), ambiente físico (desastres naturais, parceiros de negócio). • Modelos de negócio (operações no exterior, rápido crescimento, novas tecnologias). • Mudanças significativas de pessoal.






Fonte 17 - Adaptado PWC (2013)



Fonte 18 - Adaptado PWC (2013)

2.4.8.2. Principais alterações

Tabela 5 - Principais alterações na Avaliação de Risco

Área		Algumas alterações
Processo de avaliação de risco		Esclarece que a avaliação de riscos inclui os processos de identificação, análise de risco e resposta ao risco.
Tolerância do risco		Incorpora a tolerância ao risco (nível aceitável de variação no desempenho em relação a realização dos objetivos) dentro da avaliação do nível aceitável de risco.
Impacto dos fatores internos e externos		Expande a discussão sobre a necessidade de compreender os fatores internos e externos que podem afetar todo o sistema de controlo interno.
Risco de Fraude		Considera o risco de fraude relacionada com a omissão material ou distorção da informação, preservação inadequada de ativos e corrupção como parte do processo de avaliação de risco. Ocorre fora da entidade devendo esta obter informações de partes que operam fora de seus limites legais e operacionais.
Mudanças significativas		Mudanças nos fatores internos e externos e como tais mudanças podem afetar o sistema de controlo interno.

Fonte 19 - Adaptado PWC (2013)

2.4.8.3. Atividades de Controlo

A componente de atividades de acompanhamento e monitorização do controlo interno é apoiada por 3 princípios (Peralta, 2014).

- **Princípio 10** – A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos;
- **Princípio 11** – A organização seleciona e desenvolve atividades gerais de controlo sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos;
- **Princípio 12** – A organização estabelece atividades de controlo por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

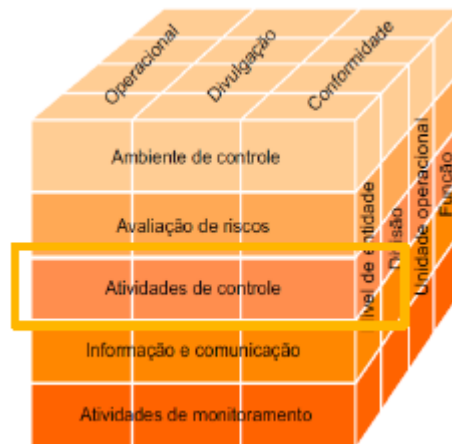
2.4.8.3.1. Principais alterações

Tabela 6 - Principais alterações nas Atividades de Controlo

Área		Algumas alterações
Controlos automatizados e controlos gerais de tecnologia da informação	➔	Expandir a discussão sobre a relação entre as atividades de controlo automatizados e controlos gerais sobre a tecnologia para reforçar os vínculos com os processos de negócios.
Tipos de controlo	➔	Controlos no nível da transação e controlos de entidade.
Controlos gerais de tecnologia da informação	➔	Atualizar a discussão sobre tecnologia em geral, concentra-se em conceitos universais como: o que precisa de ser controlado - a computação do usuário final, controlos de manutenção (incluindo pacotes) e controlos de desenvolvimento de sistema, segurança lógica e física.
Políticas e procedimentos e atividades de controlo	➔	Esclarece que as atividades de controlo são ações estabelecidas por políticas e procedimentos, em vez do controlo ser as políticas e procedimentos.

Fonte 21 - Adaptado PWC (2013)

Figura 14 - Componente Atividades de Controlo



Fonte 22 - Adaptado PWC (2013)

2.4.8.4. Informação e Comunicação

Na componente informação e comunicação existem 3 princípios (Peralta, 2014):

- **Princípio 13** – A organização obtém, gera e usa informação relevante e de qualidade para suportar o funcionamento do controlo interno;
- **Princípio 14** – A organização comunica internamente, incluindo os objetivos e as responsabilidades sobre o controlo interno;
- **Princípio 15** – A organização comunica com entidades externas sobre aspetos que influenciam o funcionamento do controlo interno.

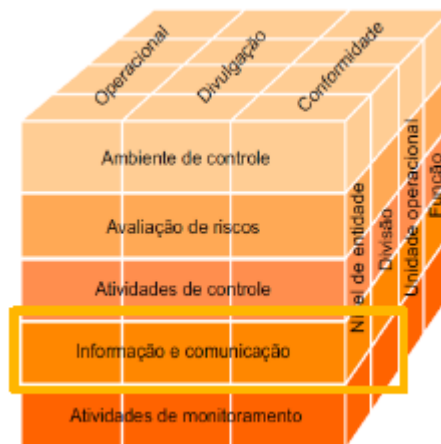
2.4.8.4.1. Principais alterações

Tabela 7 - Principais alterações na Informação e Comunicação

Área		Algumas alterações
Qualidade da informação	➔	Enfatiza a discussão da importância da qualidade da informação.
Proteção de informações e confidencialidade	➔	Expande a discussão sobre o impacto dos requisitos regulamentares na confiabilidade e proteção de informações.
Fontes de informação	➔	Expande a discussão sobre as fontes de informação, tendo em conta o aumento da complexidade dos processos de negócio, maior interação com as partes externas, e os avanços da tecnologia.
Comunicação com partes externas	➔	Adiciona as necessidades de informação e comunicação entre a entidade e terceiros, enfatizando a importância de se considerar como os processos ocorrem fora da entidade e como a entidade deve obter informações de partes que operam fora de seus limites legais e operacionais.

Fonte 23 - Adaptado PWC (2013)

Figura 15 - Componente Informação e Comunicação



Fonte 24 - Adaptado PWC (2013)

2.4.8.5. Atividades de Monitorização

Na componente atividades de monitorização existem 2 princípios (Peralta, 2014):

- **Princípio 16** – A organização seleciona, concebe e realiza avaliações contínuas e/ou autónomas para avaliar a presença e funcionamento das componentes do controlo interno;
- **Princípio 17** – A organização avalia e comunica eventuais deficiências detetadas no controlo interno, de forma oportuna, para quem tenha que tomar ações corretivas, incluindo a gestão de topo e o Conselho de Administração conforme apropriado.

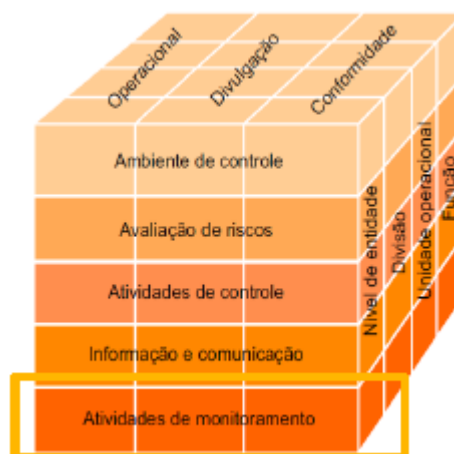
2.4.8.5.1. Principais alterações

Tabela 8 - Principais alterações nas Atividades de Monitorização

Área		Algumas alterações
Atividades de monitoramento terminologia	➔	Redefine a terminologia, em relação a duas categorias de atividades de monitoramento: avaliações contínuas e avaliações
Uso de prestadores de serviços	➔	Expande a discussão do uso de prestadores de serviços na execução dos controlos

Fonte 25 - Adaptado PWC (2013)

Figura 16 - Componente Atividades de Monitorização



Fonte 26 - Adaptado PWC (2013)

2.4.8.6. O que não mudou e que mudou

Tabela 9 - O que não mudou e o que mudou

<u>O que não mudou...</u>	<u>O que mudou...</u>
<ul style="list-style-type: none">• Definição principal de controlos internos;• Três categorias de objetivos e cinco componentes do controlo interno;• Cada um dos cinco componentes do controlo interno são necessários para um controlo interno eficaz;• Papel importante do julgamento na conceção, implementação e operação do controlo interno, bem como avaliar a sua eficácia.	<ul style="list-style-type: none">• Expansão do objetivo de divulgação além de divulgação de informações financeiras;• Governação (função dos comitês, alinhamento com o modelo de negócio, responsabilidades das 3 linhas de defesa);• Consideração mais explícita de prestadores de serviços terceirizados e outros terceiros que afetam o controlo interno• Abordagens adicionais e exemplos relevantes (pontos de foco) para os objetivos de operações, conformidade e divulgações;• Capacidade de adaptação e adequação do sistema de controlos internos em relação às mudanças no negócio.

Fonte 27 - Adaptado PWC (2013)

2.5 Limitações do Controlo Interno

Costa (2017) aborda os vários fatores a nível interno que condicionam e limitam o controlo interno, entre os quais:

- **A falta de interesse do órgão de gestão:** O apoio e interesse da administração em implementar um sistema de controlo interno (SCI) que vai contribuir para a sua eficiência. Isto é, a falta de interesse demonstrada por este órgão, tanto na implementação como na manutenção do SCI, pode comprometer o alcance de certos objetivos, sendo os primordiais a credibilidade e integridade da informação;
- **A dimensão da empresa:** Em organizações de pequena dimensão torna-se mais complicado conseguir obter uma clara segregação de funções e por isto o SCI é de maior eficiência quando implementado em empresas de grande e média dimensão. Todavia existem procedimentos básicos que podem ser seguidos nas organizações de pequena dimensão, como por exemplo o processamento de informação de forma numérica e sequencial;
- **A relação custo/benefício:** Um controlo interno só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva, isto é, quando o custo de determinado procedimento não é superior ao custo dos riscos que visa cobrir. Se não se encontrarem vantagens não há necessidade de implementar algumas das medidas de controlo;
- **A existência de erros humanos, conluio e fraudes:** Por muito bom que seja um SCI, se as pessoas que exercem as funções não forem razoavelmente competentes, íntegras, honestas e rigorosas, não há controlo interno que resista a esses fatores por mais sofisticado que seja, dado que a falta de integridade moral e idoneidade profissional do pessoal, pode conduzir ao conluio e consequentemente à fraude intencional. A competência das pessoas pode ser afetada não só pela distração na realização de tarefas, como também pela má compreensão das instruções e pela prática de erros de apreciação e julgamento;
- **As transações pouco usuais:** Os sistemas de controlo interno são implementados para prever operações de rotina, não estando preparados para transações pouco usuais sendo que estas poderão escapar a qualquer tipo de controlo;
- **A utilização da informática:** A ineficiência dos controlos das aplicações informáticas e do ambiente informático pode possibilitar o acesso direto a ficheiros

ou a prática de operações fraudulentas, assim sendo dever-se-á adotar algumas medidas para controlar os acessos e utilizações abusivas dos poderes de autorização das operações.

Já Inácio (2014) aborda que o conceito de controlo interno, apenas consegue alcançar uma segurança razoável, mas não uma segurança absoluta. Para defender tal afirmação utiliza como preceitos diversos fatores, nomeadamente:

- **Fatores económicos:** dimensão da empresa, relação custo/benefício e transações pouco usuais;
- **Fatores humanos:** interesse da administração, interesse e competência do restante pessoal e atitude permissiva à fraude;
- **Fatores tecnológicos:** utilização de tecnologia da informação;
- **Fatores de mutabilidade:** alteração na estrutura da administração, na gestão, no processo produtivo e outros.

Segundo Lybrand (2007), um sistema de controlo interno, por muito bom que seja a sua projeção e funcionamento, apenas proporciona uma segurança razoável à direção e à administração, no que respeita à execução dos objetivos da entidade. A possibilidade de atingir os respetivos objetivos é afetada por limitações inerentes a todo o sistema de controlo interno, que incluem julgamentos errados na tomada de decisões, ou ineficiências devido a falhas humanas ou a simples erros. Por outro lado, duas ou mais pessoas podem conspirar, estar em conluio, para conseguir efetivos controlos da direção, sempre que haja possibilidade de iludir o sistema de controlo interno. Finalmente, outra limitação é a necessidade de considerar a relação de custo/benefício, relativos a cada controlo a implementar.

Loureiro (2000) afirma que o maior problema não é o sistema de controlo, mas sim as pessoas que fazem parte dele. O conluio dos empregados na apropriação de bens, bem como, a negligência, a falta de ética, e a falta de instrução de funcionários na realização de suas tarefas, constituem preocupações de qualquer organização. Fatores como a consciência ética e brio profissional dos funcionários contribuem à partida para uma melhoria no funcionamento do controlo interno. Na construção de um SCI, não basta olhar para dentro da organização, é preponderante que se faça uma análise abrangente dos fatores que condicionam a atividade da entidade, sejam eles internos ou externos. A estruturação de um SCI, numa ótica única e exclusivamente direcionada para a empresa, poderá gerar uma

análise muito limitativa, isolada e reduzida dos potenciais riscos da mesma. Este facto pode tornar a empresa vulnerável a todos os riscos externos que a entidade está sujeita.

O Tribunal de Contas em Portugal (1999, p. 52) refere que só um adequado sistema de controlo interno pode facultar uma segurança razoável na prevenção, limitação ou deteção de erros e irregularidades. Mas a eficácia do controlo interno, que assenta basicamente no princípio da segregação de funções, tem limites que o auditor deve ponderar quando procede ao seu estudo e avaliação. Por mais elaborado que seja um sistema de controlo interno, não pode, por si só, garantir a integridade e a exatidão dos registos contabilísticos. Efetivamente:

- A segregação de funções dificulta, mas não pode evitar o conluio ou a cumplicidade;
- Os poderes de autorização de operações por parte daqueles a quem os mesmos foram confiados podem ser usados de forma abusiva ou arbitrária;
- A competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem deteriorar-se por razões internas ou externas, não obstante os cuidados postos na sua seleção e formação;
- A própria direção do organismo pode, em muitos casos, ultrapassar ou ladear as técnicas de controlo por si implantadas;
- O controlo interno tem em vista geralmente as operações correntes, não estando preparado para as transações pouco usuais;
- Por último, a própria existência do controlo só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva, isto é, quando o custo de determinado procedimento não é desproporcionado relativamente aos riscos que visa cobrir.

2.6 Síntese

Como se pode verificar, a existência de controlo interno e de sistemas de controlo interno no seio das organizações, são indispensáveis à obtenção de melhores resultados e resultados cada vez mais potenciadores da melhoria contínua da prestação de serviços das organizações.

Por isto, facilmente se consegue perceber que uma organização que detenha um sistema de controlo interno bem estruturado e adequado à realidade, do seu meio interno e externo, muito mais facilmente consegue-se posicionar num patamar superior, relativamente a outra organização que não detenha um sistema de controlo interno tão adequado.

Também por outro lado, é facilmente visível que um adequado sistema de controlo interno potencia o alcance muito mais eficaz das metas e objetivos traçados pelas organizações.

No que diz respeito à correta e eficiente gestão de uma organização, também aqui, um sistema de controlo interno correto e adequado é bastante importante na medida em que inclui a adesão às políticas de gestão, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, o cumprimento de legislação em vigor, bem como a preparação de toda a informação necessária, com base em dados fiáveis e fidedignos.

Contudo, para se chegar ao conceito de controlo interno existente nos dias de hoje, já muito tempo decorreu, sendo os primeiros sinais da existência de controlo interno datados de 3600 A. C.

Após essa data, várias foram as alterações introduzidas no conceito para que se fosse acompanhando a evolução ao nível da sociedade em geral e dos aspetos que iam aparecendo quer a nível informático, quer ao nível do desenvolvimento dos negócios, que levavam à potencialização de uma maior propensão para a existência de fraude.

Assim sendo, foram sendo criados ao longo dos tempos, várias leis que iam introduzindo alterações no conceito e nos sistemas de controlo interno, de acordo com as alterações sofridas ao nível da sociedade, nomeadamente as leis de SOX, COCO, COBIT, BASILEIA e COSO.

No entanto, e apesar de todas estas alterações efetuadas ao longo dos tempos, sempre existiram e vão continuar a existir limitações ao nível do controlo interno e dos sistemas existentes, sendo a mais forte apontada como sendo as pessoas que pertencem ao seio das organizações, pois, caso exista por parte destes, resistência ao sistema de controlo interno, por melhor que este seja, o mesmo nunca irá funcionar e ter os efeitos esperados.

Por tudo o anteriormente exposto verifica-se que os sistemas de controlo interno são muito importantes para que as organizações consigam atingir os objetivos e as metas a que se propõem, contudo ainda existem limitações aos mesmos que possam fazer com que tal não aconteça.

3. Abordagem Prática

3.1 Introdução

No presente capítulo iremos abordar a temática da economia social, ou seja, o terceiro setor.

Após a explicação do que é o terceiro setor, efetua-se o seu enquadramento bem como o esclarecimento de quais as entidades que dele fazem parte, sendo dado maior enfoque às Misericórdias, dado que são estas o nosso âmbito de estudo.

Neste sentido, é feita uma síntese histórica do nascimento das Misericórdias, de como estas surgiram e se foram desenvolvendo e aumentando até aos dias de hoje.

Dentro das Misericórdias existentes, é apresentada a distribuição das mesmas por Portugal Continental e *a posteriori* a sua distribuição no distrito de Santarém, distrito no qual se enquadra a Misericórdia alvo do estudo em questão.

São ainda referidas as 14 obras das Misericórdias, pois são nestas que as mesmas assentam a sua missão, e os seus valores, e pelas quais se regem por forma a dar apoio à sociedade em geral e principalmente aos mais necessitados.

É igualmente referida a criação da União das Misericórdias Portuguesas (UMP), o porquê da sua criação e qual o seu papel no seio das Misericórdias em geral.

Efetua-se também a definição do conceito de economia social e o seu enquadramento histórico desde o seu aparecimento até aos dias de hoje, por forma a melhor se compreender a importância desta economia no seio da nossa sociedade bem como no seio de outras.

Por fim é apresentada a Misericórdia alvo do estudo e questão, e na qual forma obtidos os dados para a elaboração do presente trabalho. É feito o seu enquadramento histórico, desde o seu nascimento até aos dias de hoje, bem como é referida a sua importância no seio da sociedade em que se insere, explicitando-se quais as valências e respostas sociais de que a mesma dispõe e que disponibiliza à população.

3.2 As Misericórdias

Almeida (2014) refere que a evolução da assistência social começa na segunda metade do século XV em Portugal, como no resto da Europa, porque a sociedade portuguesa encontrava-se em profunda mudança, resultante da transformação dos costumes medievais, das cruzadas e da revolução do século XII.

Com as viagens marítimas e os descobrimentos que se encontravam no auge, os homens válidos desertavam as suas terras para embarcarem nessa aventura, para nunca mais voltarem, ou regressarem desiludidos, enfermos e com sérias dificuldades de reinserção (Almeida, 2014).

Em simultâneo, com o acima exposto, o comércio com os novos mundos, permitiu que muitos membros da nobreza, e sobretudo da burguesia, em plena expansão, juntassem enormes riquezas num curto espaço de tempo, agravando assim as desigualdades já existentes (Almeida, 2014).

As organizações que existiam na altura, chamadas organizações caritativas tradicionais, que contribuíam para aliviar as carências sociais e prestar cuidados de saúde aos mais desfavorecidos, enfrentavam graves dificuldades para fazer face às necessidades. Face ao referido, impunha-se uma reforma de todo sistema de auxílio aos mais carenciados, tanto mais que, nesses tempos, estávamos longe da existência dum sistema de Segurança Social (Almeida, 2014).

Franco *et al.* (2008) refere que, com a revolução industrial, novas associações de ajuda mútua emergiram para responderem às necessidades das pessoas afetadas pelas grandes mudanças socioeconómicas. As organizações da sociedade civil operavam dentro dos constrangimentos de um regime paternalista, característico de uma aliança estreita entre a Igreja, o Estado e as elites rurais. No final do século XIX e início do século XX, com o regime de Salazar, a partir de 1926, a atividade das organizações da sociedade civil foram outra vez limitadas, tendo o derrube deste, em 1974, feito com que as atividades sem fins lucrativos renascessem.

A primeira Misericórdia em Portugal a ser criada (Lopes, 2017) foi a de Lisboa. Esta foi fundada pela Rainha D. Leonor, viúva de D. João II. As outras Misericórdias foram

criadas por impulso do rei D. Manuel I e congregação de vontades das gentes de cada localidade.

Sá e Lopes (2008, p. 24) refere, na sua publicação, que a fundação da primeira Misericórdia foi no verão de 15 de agosto, devido ao grande movimento que se encontrava no Porto. A Rainha detinha a regência do reino, devido à ausência do seu irmão. Foi construída numas das capelas do claustro da Sé de Lisboa, a capela da Piedade, ou ainda chamada da Terra Solta, que ainda hoje existe.

Quando o seu irmão voltou, D. Manuel, D. Leonor abandonou a regência da Misericórdia de Lisboa, ficando ele a coordenar todas outras que viriam a ser construídas (Sá & Lopes, 2008).

Com o apoio da Igreja, e com a proteção régia, começaram-se a fundar várias misericórdias pelo reino, tendo como modelo a de Lisboa, a do Porto, de Évora e de Angra do Heroísmo, foram fundadas em 1499. A de Coimbra veio no ano seguinte, em 1500. Em 1524 eram 60 em Portugal e 100 em 1580. Atualmente são cerca de 400 e constituem uma rede de solidariedade que cobre todo o território nacional (Almeida, 2014).

As principais razões da fundação e a rápida expansão das Misericórdias Portuguesas ao longo do século XVI são, em síntese, de ordem espiritual, porque os leigos aplicavam e viviam a sua doutrina, e de Estado, como uma forma de afirmação do poder régio ao controlar e tornar muito mais eficaz a assistência (Misericórdias, 2017).

A originalidade das Misericórdias portuguesas prende-se, por isso, à prática das 14 obras de misericórdias. As 14 obras de misericórdias são (Misericórdias, 2017):

Obras corporais:

- Dar de comer a quem tem fome;
- Dar de beber a quem tem sede;
- Vestir os nus;
- Acolher os errantes;
- Visitar os doentes;
- Remir os cativos; e
- Sepultar os mortos.

Obras espirituais:

- Dar bom conselho a quem pede;
- Ensinar os ignorantes;
- Corrigir os que erram;
- Consolar os que estão tristes;
- Perdoar as injúrias;
- Suportar com paciência as fraquezas do próximo; e
- Rogar a Deus pelos vivos e pelos defuntos.

Atualmente, existem 387 Misericórdias em Portugal (Portuguesas, União das Misericórdias Portuguesas, 2017), apoiam diariamente cerca de 165 mil pessoas e contam com mais 44 mil colaboradores diretos.

Os principais apoios prestados pelas misericórdias assentam no apoio social e cuidados de saúde.

As diversas Santas Casas dispõem de estruturas residenciais para pessoas idosas, serviços de apoio domiciliário, centros de dia, creches, pré-escolares, hospitais e unidades de cuidados continuados integrados, entre outros serviços.

As Misericórdias também são responsáveis por outras iniciativas de inovação social e valorização da cultura local, tais como: produção de artesanato e de bens alimentares, edição de livros e recuperação de tradições, como o cortejo de oferendas. Com isto, pretendem a valorização da identidade das comunidades.

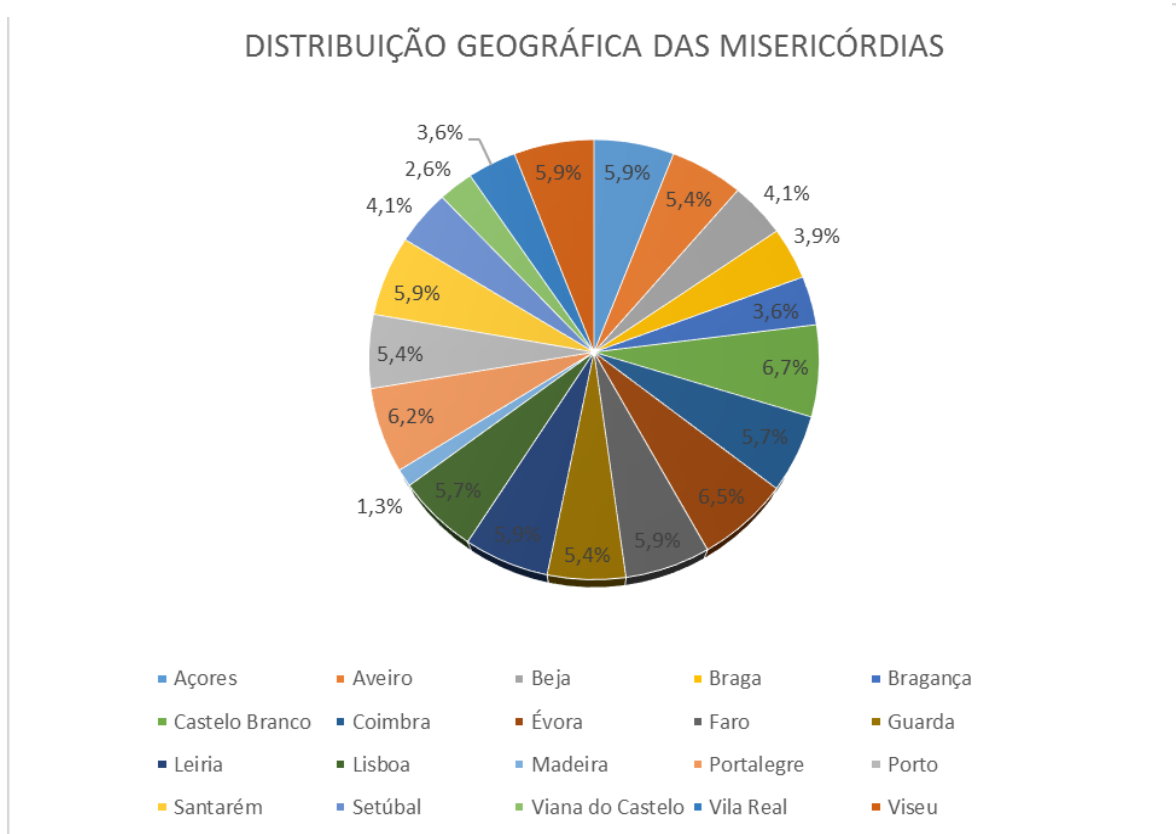
Estas também são detentoras de um vasto património móvel e imóvel (são mais de 1000 os imóveis de interesse arquitetónico e 82 museus e núcleos museológicos). As Misericórdias são ainda responsáveis por iniciativas litúrgicas com a Semana Santa e o Dia Visitação, entre outras.

Tabela 10 - A distribuição geográfica das Misericórdias em Portugal

Distrito	Número de Misericórdias
Açores	23
Aveiro	21
Beja	16
Braga	15
Bragança	14
Castelo Branco	26
Coimbra	22
Évora	25
Faro	23
Guarda	21
Leiria	23
Lisboa	22
Madeira	5
Portalegre	24
Porto	21
Santarém	23
Setúbal	16
Viana do Castelo	10
Vila Real	14
Viseu	23
Total	387

Fonte 28 - Elaboração Própria

Figura 17 - Distribuição gráfica em percentagem



Fonte 29 - Elaboração própria

Analisando a tabela e o gráfico acima, verifica-se que os distritos com mais misericórdias são Castelo Branco com 26, Évora com 25, Portalegre com 24, Açores, Faro, Leiria, Santarém e Viseu com 23, correspondendo a 6,7 %, 6,5 %, 6,2 %, 5,9 %

Atualmente, as Misericórdias estão em 11 Países (Portuguesas, 2017), Angola, Brasil, Espanha, França, Itália, Luxemburgo, México, Moçambique, Ucrânia, Macau e São Tomé e Príncipe. Prestam diversos apoios às comunidades, tais como: apoio aos mais carenciados, realização de projetos de acolhimento e educação de crianças carenciadas, análises clínicas, cuidados de saúde, apoio de material, acolhimento de imigrantes, entre outras.

Para orientar, coordenar, dinamizar e representar todas misericórdias acima mencionadas, foi criada a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), para defender os seus interesses e organizar os serviços de interesse comum.

A UMP é uma entidade de caráter de economia social, onde tem pautado a sua atenção pelo diálogo, não só das Misericórdias, mas também com os parceiros institucionais

variados. É uma instituição com quase 40 anos de existência, tem procurado antecipar problemas sociais variados, propondo, nesse sentido, soluções adequadas e eficazes.

Esta entidade representa ainda os interesses das Misericórdias em variados fóruns, tais como: Conselho Económico e Social, Conselho Nacional para Economia Social, Comissão Permanente do Setor Solidário, Cooperativa Sérgio para Economia Social, entre outros.

A UMP conta com diversas linhas de serviços que diariamente acompanham dirigentes e técnicos de Santas Casas, no que diz respeito, ao apoio jurídico, na ação social, à saúde, à formação profissional, ao património e ao turismo.

Além de algumas tarefas já descritas, a UMP gere alguns equipamentos sociais em áreas como a deficiência profunda e a terceira idade. Na área da deficiência, presta apoio à população através dos Centros João Paulo II, em Fátima, Santo Estêvão, em Viseu, e Luís da Silva, em Borba.

Na área da saúde, conta com a Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias, em Lisboa, e a Unidade de Cuidados Bento XVI, em Fátima.

Figura 18 - Símbolo da União das Misericórdias Portuguesas



Fonte 30 - Adaptado UMP (2017)

3.2 Caraterização Economia Social

3.2.1. Conceito

O setor da economia social integra organizações que têm como princípio base a não distribuição de lucros recorrentes da atividade, onde o património existente é impessoal e se trabalha para um determinado fim ou missão.

O Terceiro Setor tem como missão colmatar algumas das lacunas que o setor público não tem capacidade para abranger e procura amenizar os graves problemas sociais existentes no país.

Franco (2000) evidencia uma definição para as organizações sem fins lucrativos, apelando à sua complexidade e limitações. O autor defende que as organizações sem fins lucrativos podem não ter uma conceção precisa, visto que o facto de não serem lucrativas e não colocarem o lucro como objetivo prioritário também é uma caraterística do setor público. No entanto, se considerarmos estas como “não-governamentais” corre-se o risco de ser uma designação imprecisa, visto que as organizações do setor privado também o são.

De acordo com o Artigo 4º da Lei nº 30/2013, 8 de maio da Lei de Bases da Economia Social (República, 2013), fazem parte deste sector as seguintes entidades:

- Cooperativas
- Associações Mutualistas
- Fundações
- Misericórdias
- Associações de Solidariedade Social (IPSS)
- Outras Associações/Organizações de Economia Social

No nº4, do Art.º 82 da Constituição da República (Portuguesa, 2017), está explícito que, o setor social está integrado num dos setores da economia e que integra meios de produção geridos por pessoas, tendo, por fim, um lucro social. Abaixo segue o artigo:

“1. É garantida a coexistência de três sectores de propriedade dos meios de produção.

2. O sector público é constituído pelos meios de produção cujas propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas.

3. O sector privado é constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou coletivas privadas, sem prejuízo do disposto no número seguinte.

4. O sector cooperativo e social compreende especificamente:

a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;

b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;

c) Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores;

d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.”

Morris (2000) refere três características que auxiliam a definição das organizações sem fins lucrativos: a natureza dos recursos da organização, que pode ser definida a partir de dois aspetos – o rendimento (refere-se a taxas, subsídios governamentais, vendas) e o fornecimento de trabalho (trabalho este pago e voluntário); os resultados e a natureza dos bens e serviços (quais os propósitos públicos); a forma de distribuição do rendimento excedente das organizações (no caso Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) estas não distribuem lucros).

Apesar da importância que o Terceiro Setor apresenta na economia mundial, a importância deste não se resume ao papel assistencial que o caracteriza, equacionando-se também outros domínios, tais como a nível económico, emprego/desemprego, ao nível da luta contra a exclusão e definição de um novo modelo social europeu, no que diz respeito ao desenvolvimento local. (Quintão, 2004)

No que diz respeito a nível económico, este setor apresenta uma função produtora, em respostas necessárias que o setor público não tem capacidade total para dar resposta. A nível de emprego, este setor tem vindo a combater a empregabilidade existente. Ao nível da luta contra a Exclusão Social e definição de um novo modelo social Europeu, verifica-se que este sector tem um papel essencial, uma vez que se tratam de instituições cujo propósito da sua criação e propagação é a minimização do agravamento das problemáticas sociais emergentes ao longo os tempos, diminuindo as discrepâncias sociais daí oriundas. Desta forma, para Quintão (2004), novas estruturas de trabalho institucional, com especificidades distintas às já encontradas nos sectores público e privado, são criadas e transformadas para dar resposta

às necessidades, como sejam o trabalho em rede e as parcerias. No que diz respeito ao desenvolvimento local, de forma direta, a intervenção das IPSS atua quer na resposta eminente a problemáticas existentes, bem como no desenvolvimento de condições de empregabilidade e posterior desenvolvimento de áreas mais deficitárias.

De acordo com Caeiro (2008) a economia social é um conjunto das atividades com dimensão económica e não de natureza económica, realizadas por entidades privadas sem fins lucrativos, com objetivos sociais. O autor também considera que a economia social tem características próprias para responder a um enquadramento económico e social específico, ao qual nem a economia pública nem a privada conseguem ou desejam resposta.

Segundo o mesmo autor, considera a economia solidária como um tipo de economia alternativa, nomeadamente ao que entende ser o conformismo e a objetivação da economia social porque a consciência externa, definia-a como uma atividade económica, sendo a lógica o sistema de valores dos atores com base nos critérios de gestão das instituições (Caeiro, 2008).

Caeiro refere que o conceito de terceiro setor é um conjunto de organizações com os mesmos interesses, ou seja, com interesses mútuos, dependente de subsídios do Estado e do mecenato das empresas privadas, naquelas que se centram no campo da ação e da coesão social (Caeiro, 2008).

Ainda segundo o mesmo autor, são as instituições sociais que têm vindo a ter o papel decisivo na economia social. Esta economia tem modelos de gestão diferentes e a repartição do poder entre os seus membros também o são. São as IPSS, e acima de tudo as Misericórdias, quem exerce a dinâmica fundamental no desenvolvimento da economia social (Caeiro, 2008).

Carvalho (2005) considera que uma organização sem fins lucrativos é *“uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital.”*

A estrutura de fundos de uma ESFL, segundo Franco *et al.* (2008), pode dividir-se em fundos públicos (nacionais e comunitários), doações privadas (ofertas de particulares, mecenato empresarial, peditórios, rifas, eventos, entre outros) e fundos próprios (vendas de bens e serviços, participações dos utentes, quotas, entre outros).

Azevedo *et al.* (2010) explicam que para medir os resultados e desempenho das organizações sem fins lucrativos é fundamental criar medidas que permitam avaliar as pessoas e as organizações.

Os autores acima citados, evidenciam que a sociedade em que estamos atualmente, está marcada pela competitividade e globalização. A sustentabilidade das Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) reflete-se pela eficiência e eficácia das suas atividades e objetivos, de forma a justificar os recursos que lhes são disponibilizados para possibilitar a sua sustentabilidade.

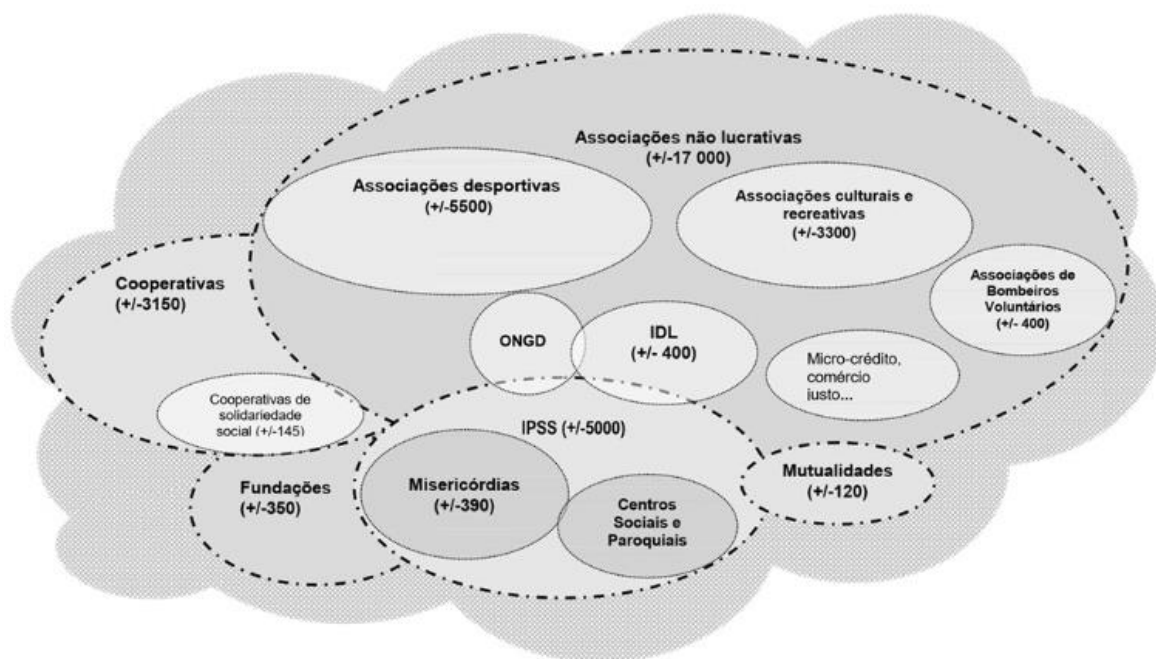
Para que se constitua uma IPSS, a Segurança Social (2017) define que não podem ter finalidade lucrativa, devendo, sim, dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico. Estas entidades têm como objetivos, apoio a crianças e jovens, apoio à família, proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação, educação e formação profissional dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações.

No setor não lucrativo, as organizações sem fins lucrativos têm um importante papel e um peso crescente na economia social, contribuindo com cerca de 5,1 % do PIB nacional, dando emprego a 160.000 pessoas e aglomerando cerca de 70.000 voluntários (Ferro, *et al.*, 2017).

Ao longo destes últimos anos, muitas têm sido as alterações e exigências requeridas a estas entidades no que diz respeito ao cumprimento de novas regras contabilísticas e fiscais, para as quais as direções das entidades do Terceiro setor devem estar atentas (Ferro, *et al.*, 2017).

A figura seguinte tem por objetivo esboçar uma representação do terceiro setor português. No setor cooperativo e social, tem vindo a surgir expressões, tais como: Terceiro Setor, Organizações da Sociedade Civil, Economia social, Setor não lucrativo e organizações Sem Fins Lucrativos. São expressões que se encontram bastante difundidas dentro da área social. (Quintão, 2011)

Figura 19 - Esboço dos contornos do Terceiro Setor em Portugal

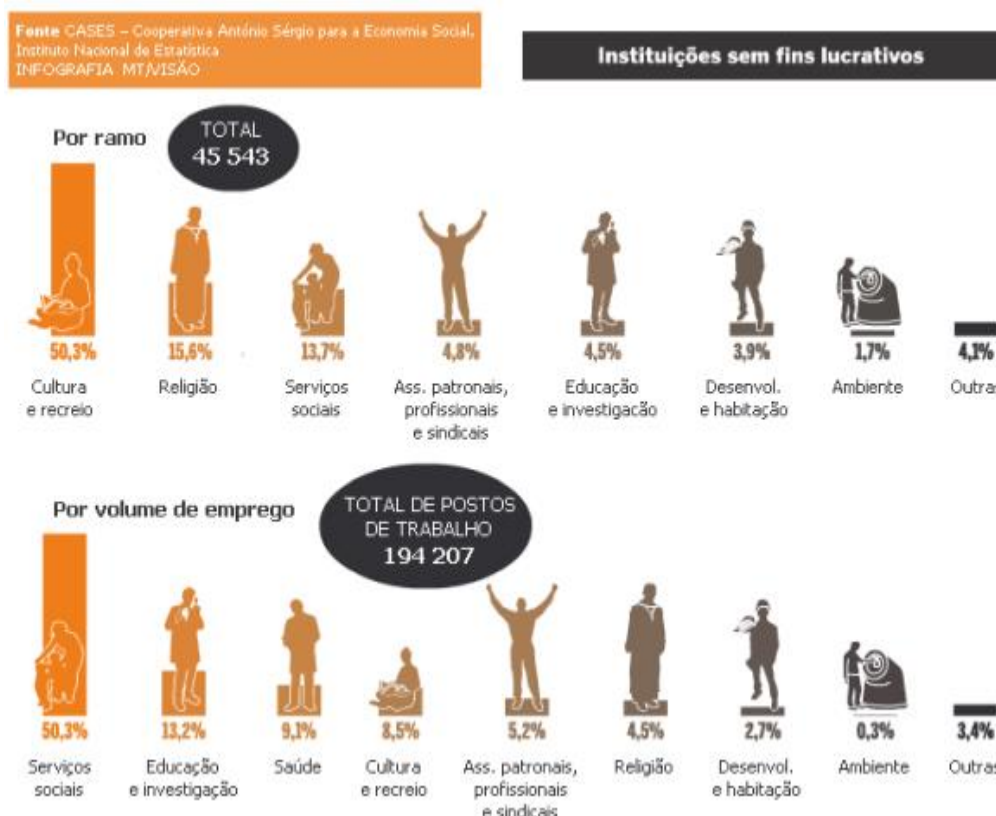


Fonte 31 – Elaborado por Quintão (2011)

O Terceiro Setor Português apresenta cinco grupos de entidades, nomeadamente, as Associações Não Lucrativas, as Cooperativas, as Instituições Particulares de Solidariedade Social, as Fundações e as Mutualidades.

Dentro destes grupos, o primeiro (Associações Não Lucrativas) representa o mais significativo (com cerca de 17000 entidades oficializadas). No entanto, o segundo grupo é o das Instituições Particulares de Solidariedade Social, dividido em Misericórdias e em Centros Sociais e Paroquiais.

Figura 20 - Distribuição das Instituições Portuguesas sem fins lucrativos



Fonte 32 – Adaptado de Mourão (2013)

Pode-se observar na figura acima que a maioria das Instituições em Portugal sem fins lucrativos se concentra no ramo da Cultura e Recreio (50,3%), da Assistência Religiosa (15,5%) e dos Serviços Sociais (13,7%). Estas instituições geram um total de 194 207 postos trabalho, os ramos mais empregadores são os Serviços Sociais (50,3%), a Educação e Investigação (13,2%) e a Saúde (9,1%).

3.2.2. História

O conceito de economia social surge no ano de 1830 (Caeiro, 2008). Charles Dunoyer publicou em Paris um tratado de economia social e assim surgiu na mesma década na Universidade de Lovaina um curso com a designação de economia social (Caeiro, 2008). Pode-se referir cinco períodos no que diz respeito a esta revolução da economia social, o primeiro período designa-se por “A génese da economia social”, foi entre os anos 1791 e 1848 (Caeiro, 2008). Este período é marcado pela Revolução Francesa e bafejado pelos

ideais da liberdade, da fraternidade e da igualdade, tendo como resultado o início do movimento associativo ligado ao proletariado e às organizações obreiras (Caeiro, 2008).

Após tomada de Paris, inicia-se o segundo período, considerado “A questão social e o movimento operário”, compreendido entre os anos de 1850 e 1900 (Caeiro, 2008).

Do ponto visto das instituições de economia social, vão-se desenvolvendo os movimentos associativos operários, estes determinados pelas correntes que na época se afirmavam contrárias ao *status quo* dominante: marxismo, anarquismo e socialismo revolucionário (Caeiro, 2008).

O terceiro período ficou compreendido entre os anos 1901 e 1945, designado por “Os regimes totalitários e a contestação ao liberalismo”. Neste século XX ficou marcado por dois momentos fundamentais e violentos: a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Russa de 1917. Até à Segunda Guerra Mundial, assiste-se a uma fragmentação do núcleo cooperativo e mutualista da estruturação das cooperativas em ramos setoriais, pelas dificuldades de continuidade do movimento operário, e das dificuldades geradas pelas duas guerras (Caeiro, 2008).

Após à grande depressão de 1929 e o *New Deal* nos Estados Unidos, mudaram-se as mentalidades e, nas preocupações sociais, começou o “Estado-providência e os direitos sociais”. Este quarto período foi compreendido entre os anos de 1945 e 1975. Com o início Estado-providência, o Estado intervém na economia, o conceito de economia social vai ser relegado para segunda instância em termos importância e o Estado passa, por si só, a intervir no mercado e a corrigir as suas “falhas” sem necessidade a outras entidades económicas (Caeiro, 2008).

No quinto período dá-se “A crise do Estado-providência e o redimensionamento da economia social, entre os anos de 1975 e 2006” (Caeiro, 2008).

Neste último período, a contribuição dos movimentos referidos e pelo desenvolvimento e crescimento dos movimentos cooperativos, associativos e mutualista, a economia social volta de novo a adquirir dimensão e importância. Volta o desenvolvimento de apoios financeiros à economia social e às suas organizações, a um aumento do emprego e ao desenvolvimento de associações locais e de cooperativas, por forma a combater as dificuldades existentes no quotidiano das pessoas (Caeiro, 2008).

3.3 Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

3.3.1 Apresentação da Entidade

A Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento foi criada a 9 de fevereiro de 1950, tendo os seus estatutos sido aprovados em Diário da república número 38, II série de 16 de fevereiro do mesmo ano, por despacho do Excelentíssimo Senhor Subsecretário de Estado da Assistência Social (Entroncamento, 2017).

A Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, cuja natureza é de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, sem fins lucrativos e que tem como missão principal a satisfação das carências sociais existentes no concelho.

A SCME começou a ter os seus Órgãos Sociais, com mandatos de duração de três anos, a partir de 1956. Até ao ano de 1982, só havia Assembleia e Mesa. Posteriormente, a 1982, os Órgãos Sociais passaram a ser compostos por Assembleia Geral, Mesa Administrativa e Conselho Fiscal.

O primeiro Provedor da SCME foi o Exmo. Sr. Eduardo Coelho, com o primeiro mandato de 1956 a 1958. Desde essa data, até ao presente, foram eleitos como provedores:

- ✓ De 1961/1964 – Tenente Manuel José Ferreira;
- ✓ De 1965/1999 – Exmo. Sr. Manuel Rosa Valério;
- ✓ De 2000/ 26 de outubro de 2016 – Exmo. Sr. Manuel Fanha Vieira.
- ✓ De 27 de outubro de 2016/ 27 de abril de 2017 - Comissão Administrativa, presidida pelo Sr. Padre Ricardo Madeira
- ✓ De 27 de abril de 2017/até ao presente - Exmo. Sr. Provedor Dr. Firmino Falcão.

A atividade da Misericórdia iniciou-se com um posto hospitalar a 1 de janeiro de 1956, tendo este funcionado sob direção da Mesa Administrativa até 30 de setembro de 1975.

Figura 21 - Provedores



Fonte 33 - Adaptado Entroncamento (2017)

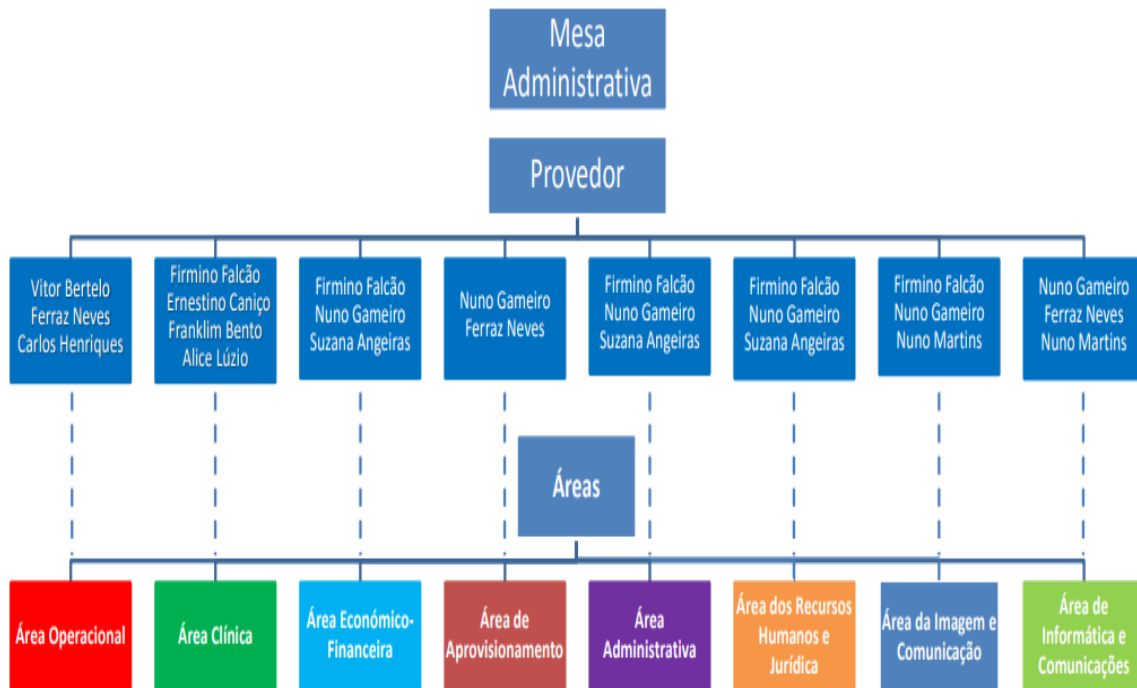
Atualmente, a Instituição conta com 4 infraestruturas: o LFEG, HSJB, LSCM e a UCCI Manuel Fanha Vieira.

3.3.2 Organograma

A Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento rege-se por um Compromisso, que foi aprovado em Assembleia Geral e homologado pelo Bispo de Santarém, D. Manuel Pelino no dia 16 de fevereiro de 1950. No Compromisso consta a denominação, a natureza da organização, os deveres/direitos dos irmãos, as condições do exercício cargo e as responsabilidades dos órgãos sociais, estatutos, competências e forma de convocação da Assembleia Geral, competências e funcionamento da Mesa Administrativa e do conselho fiscal e processo e formalidades do processo eleitoral.

A Instituição tem as seguintes áreas: operacional, clinica, financeira, aprovisionamento, administrativa, recursos humanos, imagem e comunicação e de informática. Segue abaixo o organograma.

Figura 22 - Organograma



Fonte 34 - Adaptado Entroncamento (2017)

3.3.3 Valências

3.2.3.1 Lar Fernando Eiró Gomes (LFEG)

a) Descrição

O Lar Fernando Eiró Gomes (Entroncamento, 2017) foi inaugurado em 1979, cujo nome representa uma homenagem póstuma ao Sr. Capitão Piloto Aviador Fernando Eiró Gomes, natural do Entroncamento. Este lar veio permitir satisfazer grande parte das situações de âmbito social da terceira idade, sendo algumas bastantes gravosas e de urgente solução.

Inicialmente este lar tinha três respostas sociais: internamento, centro de dia e apoio domiciliário; neste momento só tem internamento, atualmente apelidado de Estrutura Residencial para Idosos, visto que com a construção do Lar Santa Casa, passaram para lá as

duas outras respostas sociais referidas anteriormente. Atualmente este lar tem capacidade para 54 utentes.

A SCME foi das primeiras instituições da região a possibilitar o internamento de idosos. Em muitos dos casos detetados, praticamente não existia família de apoio, tornando-se, igualmente, necessárias as respostas de Centro dia e de Apoio Domiciliário.

Figura 23 - Lar Fernando Eiró Gomes



Fonte 35 - Adaptado de Entroncamento (2017)

b) Respostas Sociais

Estrutura Residencial Para Idosos (ERPI)

A ERPI é uma resposta social que visa o alojamento coletivo, temporário ou permanente, para pessoas idosas, onde são desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem. Tem como objetivos: proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas; contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo; criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar e potencia a integração social (Social I. d., 2017).

A resposta social ERPI dispõe dos serviços de:

- Alojamento;
- Alimentação adequada às necessidades dos utentes, respeitando as prescrições médicas;

- Cuidados de higiene pessoal;
- Tratamento de roupa;
- Atividades de animação sociocultura, lúdico – recreativo e ocupacionais;
- Serviço médico e enfermagem; e
- Apoio psicossocial

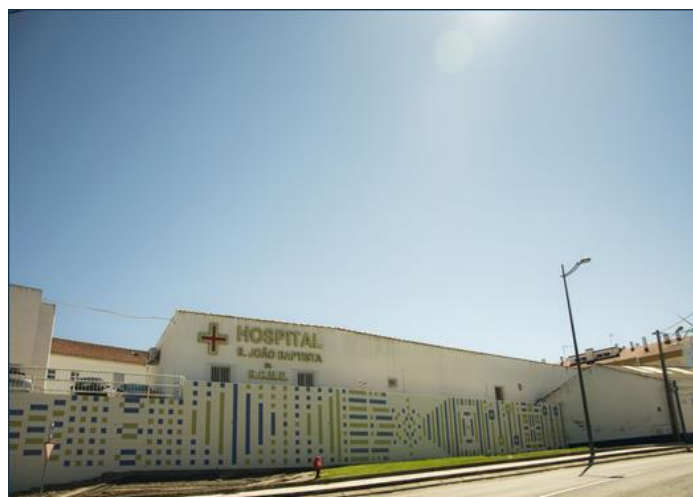
De acordo com o Acordo Cooperação, na Cláusula I, a Instituição pode prestar o serviço de internamento a 54 utentes. Neste lar (Entroncamento, 2017) dispõem de atendimento médico uma vez por semana, serviço de enfermagem diário. Para o desenvolvimento psicomotor e cognitivo o lar proporciona serviços de complementares de ginástica, terapia da fala e psicologia.

3.2.3.2 Hospital São João Baptista (HSJB)

a) Descrição

O início da atividade do HSJB (Entroncamento, 2017) foi no dia 3 de setembro de 1986. Para dar resposta à comodidade, entre os anos 2003 e 2005, realizaram a ampliação e remodelação do edifício, através da comparticipação financeira do programa Saúde XXI. Os serviços administrativos estão na sua maioria, centralizados no HSJB.

Figura 24 - Hospital São João Baptista



Fonte 36 - Adaptado de Entroncamento (2017)

b) Serviços

O HSJB atualmente disponibiliza na consulta aberta: o serviço de atendimento médico, serviço de imagiologia e enfermagem, todos os dias, das 9h às 21h, incluindo domingos e feirados. Tem uma grande diversidade de consultas de especialidade, serviço de medicina, realizam cirurgias e exames, têm medicina física e reabilitação e fazem análises clínicas. Muitos dos serviços, identificados acima, estão abrangidos por acordos celebrados com as seguradoras e sistemas complementares de saúde (Entroncamento, 2017), que permitem os utentes beneficiar deles ou aos associados ter acesso aos serviços do Hospital com valores mais ajustados.

3.2.3.3 Lar Santa Casa da Misericórdia (LSCM)

a) Descrição

O LSCM (Entroncamento, 2017) foi inaugurado a 2 de maio de 2009. O principal objetivo desta construção foi fazer face às necessidades/lacunas existentes na comunidade. Este lar foi pensado para três respostas sociais: estrutura residencial para idosos, centro de dia e apoio domiciliário.

Figura 25 - Lar Santa Casa do Entroncamento



Fonte 37 - Adaptado de Entroncamento (2017)

b) Respostas Sociais

A SCME apostou numa equipa multidisciplinar para oferecer um atendimento de excelência, quer na prestação de serviços, quer nos cuidados sociais, procurando sempre um atendimento cuidado e personalizado, direcionado às necessidades do próprio utente e da

família (Entroncamento, 2017). A descrição que consta no guia prático da Segurança Social para esta resposta social, foi descrita no Lar Fernando Eiró.

Estrutura Residencial Para Idosos (ERPI)

A ERPI é uma resposta social desenvolvida em alojamento coletivo, onde são promovidas várias atividades de apoio.

A ERPI dispõe dos serviços de:

- Alojamento;
- Alimentação adequada às necessidades dos utentes, respeitando as prescrições médicas;
- Cuidados de higiene pessoal;
- Tratamento de roupa;
- Atividades de animação sociocultura, lúdico – recreativo e ocupacionais;
- Serviço médico e enfermagem e
- Apoio psicossocial

Figura 26 - Estrutura Residencial Para Idosos



Fonte 38 - Adaptado de Entroncamento (2017)

De acordo com o Acordo Cooperação¹⁶, na Cláusula IV, a Instituição pode prestar o serviço de internamento a 60 utentes.

¹⁶ Segue em anexo.

Centro de Dia

O Centro de Dia funciona no período diurno, das 8 horas às 20 horas, de segunda a sexta-feira e presta vários serviços que ajudam a manter as pessoas idosas no seu meio social e familiar.

Esta resposta social tem como objetivos: proporcionar serviços adequados à satisfação das necessidades dos utentes; estabilizar ou retardar as consequências desagradáveis do envelhecimento; prestar apoio psicológico e social; promover as relações interpessoais e intergeracionais; permitir que a pessoa idosa continue a viver na sua casa e no seu bairro; evitar ou adiar ao máximo o recurso a estruturas residenciais para pessoas idosas, contribuindo para a manutenção dos utentes em meio natural de vida e contribuir para a prevenção de situações de dependência, promovendo a autonomia (Social I. d., 2017).

O Centro de Dia assegura:

- Alimentação;
- Cuidados de higiene pessoal;
- Tratamento de roupas;
- Transporte;
- Atividades de animação sociocultura, lúdico – recreativo e ocupacionais;
- Serviço médico e enfermagem;
- Apoio psicossocial

De acordo com o Acordo Cooperação, na Cláusula V, a Instituição pode prestar o serviço de Centro de Dia a 50 utentes.

Figura 27 - Centro de Dia



Fonte 39 - Adaptado de Entroncamento (2017)

Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)

Esta resposta social presta cuidados e serviços a familiares ou pessoas no seu domicílio, que se encontrem em situação de dependência física ou psíquica e que não possam assegurar, temporária ou permanente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito. O SAD realiza-se de segunda a domingo.

Esta resposta social tem como objetivos: melhorar a qualidade de vida das pessoas e famílias; contribuir para a conciliação da vida profissional e familiar do agregado familiar; garantir cuidados e serviços adequados às necessidades dos utentes; reforçar as competências e capacidades das famílias e outros cuidadores; facilitar o acesso a serviços da comunidade; evitar ou adiar ao máximo o recurso a estruturas residenciais para pessoas idosas, contribuindo para a manutenção dos utentes em meio natural de vida e contribuir para a prevenção de situações de dependência, promovendo a autonomia.

O SAD dispõe dos seguintes serviços:

- Prestação de cuidados de higiene e conforto;
- Arrumação e pequenas limpezas no domicílio;
- Distribuição de refeições ao domicílio;
- Tratamento de roupa;
- Atividades de animação e socialização;
- Cuidados de imagem;

- Apoio Psicossocial;
- Realização de pequenas modificações no domicílio.

De acordo com o Acordo Cooperação, na Cláusula V, a Instituição pode prestar o serviço de apoio domiciliário a 80 utentes.

Figura 28 - Serviço de Apoio Domiciliário



Fonte 40 - Adaptado de Entroncamento (2017)

3.2.3.4 Unidade de Cuidados Continuados Integrados (UCCI)

a) Descrição

A UCCI (Entroncamento, 2017) começou a funcionar no dia 20 de setembro de 2010, mas foi inaugurada no dia 22 de dezembro. Está ao abrigo da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), com os principais objetivos de: reabilitação, readaptação, reinserção familiar e social e provisão de manutenção do conforto e qualidade de vida. Para alcançar os objetivos expostos atrás, foi constituída uma equipa multidisciplinar, que

engloba técnicos profissionais especializados em medicina, psicologia, serviço social, enfermagem, medicina física e reabilitação, animação sociocultural e auxiliares da ação médica.

Figura 29 - Unidade Cuidados Continuados Integrados



Fonte 41 - Adaptado de Entroncamento (2017)

Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI)

A RNCCI é composta por um conjunto de instituições, públicas ou privadas, que prestam ou irão prestar cuidados de saúde e de apoio social a pessoas em situação de dependência, nas habitações dos utentes ou nas instalações da Entidade (Social I. d., 2017).

A RNCCI advém de várias parcerias, tais como: Ministérios do Trabalho Solidariedade e Segurança Social (MTSSS); Saúde (MS) e vários prestadores de cuidados de Saúde e de Apoio Social (Social I. d., 2017).

A RNCCI inclui:

- Unidades de internamento, que podem ser de:
 - Cuidados continuados de convalescença
 - Cuidados continuados de média duração e reabilitação
 - Cuidados continuados de longa duração e manutenção
 - Cuidados paliativos – Inserem-se na Rede Nacional de Cuidados Paliativos (RNCP)
- Unidades de ambulatório – Unidade de dia e promoção da autonomia
- Equipas Intra-Hospitalares de Suporte em Cuidados Paliativos e Equipas Comunitárias –

- Inserem-se na Rede Nacional de Cuidados Paliativos
- Equipas de cuidados continuados integrados (ECCI)

Figura 30 - Cuidados Continuados Integrados



Fonte 42 - Adaptado da Segurança Social (2017)

b) Respostas Sociais

Este edifício tem três respostas sociais: a média duração, que conta com 40 camas, longa duração, com 30 camas, e a convalescença, com 15 camas. Com o passar dos tempos a SCME tem primado por humanizar a prestação de cuidados, ajustando e criando respostas adequada à individualidade e à diversidade de situações que vão surgindo, sempre com o objetivo de promover e respeitar a dignidade, bem-estar, por forma a garantir um acompanhamento de grande qualidade e confiança (Entroncamento, 2017). Esta Unidade foi distinguida com a Acreditação de Qualidade de nível Bom, atribuída pelo Sr. Secretário de Estado, Dr. Manuel Delgado.

Unidade de Convalescença

O serviço de Convalescença tem o objetivo de prestar cuidados clínicos, de reabilitação e de apoio psicossocial no âmbito da RNCCI. Utentes de hospitais que estejam internados devido a uma situação de doença súbita ou ao agravamento duma doença crónica, que já não precisam de cuidados hospitalares, mas requeiram cuidados de saúde que, pela sua frequência, complexidade ou duração, não possam ser prestados no domicílio (Social I. d., 2017).

Este tipo de topologia leva a internamentos tem um limite de 30 dias consecutivos.

A Unidade de Convalescença assegura:

- Cuidados médicos permanentes;
- Cuidados de enfermagem permanentes;
- Exames complementares de diagnóstico, laboratoriais e radiológicos;
- Prescrição e administração de medicamentos;
- Cuidados de fisioterapia;
- Apoio psicológico e social;
- Higiene, conforto e alimentação;
- Convívio e lazer.
- Reabilitação funcional intensiva

Unidade de média duração e reabilitação (UMDR)

A Média Duração é dirigida a pessoas com perda transitória de autonomia, potencialmente recuperável, que necessite, de cuidados clínicos, de reabilitação e de apoio psicossocial, em regime de internamento de média duração, por situação clínica decorrente da recuperação de um processo agudo ou descompensação de processo patológico (Social I. d., 2017).

Este tipo de topologia leva a internamentos que durem entre 30 e 90 dias consecutivos

A UMDR assegura:

- Cuidados médicos diários;
- Cuidados de enfermagem permanentes;
- Cuidados de fisioterapia e de terapia ocupacional;
- Prescrição e administração de medicamentos;
- Apoio psicossocial;
- Higiene, conforto e alimentação;
- Convívio e lazer;
- Reabilitação funcional.

Unidade de longa duração e manutenção (ULDM)

A Longa Duração é dirigida a pessoas com doenças ou processos crónicos, com diferentes níveis de dependência, que necessitam de cuidados clínicos, de manutenção e de apoio psicossocial, em regime de internamento de longa duração. Prestam apoio social e cuidados

de saúde de manutenção que previnam e retardem o agravamento da situação de dependência, favorecendo o conforto e a qualidade (Social I. d., 2017).

Este tipo de topologia leva a internamentos com menos de 90 dias (máximo 90 dias por ano) quando há necessidade de descanso do principal cuidador.

A ULDM assegura:

- Atividades de manutenção e de estimulação;
- Cuidados de enfermagem permanentes;
- Cuidados médicos regulares;
- Prescrição e administração de medicamentos;
- Apoio psicossocial;
- Controlo fisiátrico periódico;
- Cuidados de fisioterapia e de terapia ocupacional;
- Animação sociocultural;
- Higiene, conforto e alimentação;
- Reabilitação funcional de manutenção

3.4 Síntese

Como se pode verificar ao longo do presente capítulo, a economia social assume no seio da nossa sociedade, um papel fundamental no que diz respeito ao apoio da população em geral, e, mais concretamente, da população mais desfavorecida.

De acordo com tudo o exposto, facilmente se verifica a grande importância da economia social, bem como das entidades que dela fazem parte, na medida em que colmatam várias lacunas existentes na sociedade em geral, lacunas essas que muitas vezes o Estado não tem capacidade de resposta para elas ou não as dá.

É igualmente referido ao longo do presente capítulo que várias são as instituições que integram a economia social, ou o terceiro setor, nomeadamente, as Cooperativas, as Associações Mutualistas, as Fundações, as Misericórdias, as Instituições Particulares de Solidariedade Social e outras organizações da economia social.

Dentro destas associações, e, em virtude do nosso projeto assentar em dados obtidos numa Misericórdia, faz-se, à semelhança de capítulos anteriores, uma síntese histórica, começando-se por referir como surgiu a primeira Misericórdia e como as Misericórdias se foram propagando e desenvolvendo por todo o país.

É igualmente referido quais são as 14 obras da Misericórdia e qual a sua importância na prossecução da missão e valores das mesmas, tendo por fim o bem-estar da população.

Por fim é feito o enquadramento histórico das Misericórdias do distrito de Santarém e mais concretamente da Misericórdia do Entroncamento, na qual nos baseámos para obtenção dos dados que irão ser apresentados no projeto em questão.

Em consonância, efetuou-se uma sinopse histórica desta Misericórdia, referindo e explicando como se dá o seu aparecimento e quais as valências e respostas sociais que a mesma têm ao dispor da população, nomeadamente, estrutura residencial para idosos, centro de dia e apoio domiciliário, no que aos lares para idosos diz respeito, e convalescença, unidade de média duração, e reabilitação e unidade de longa duração, e manutenção no caso da unidade de cuidados continuados integrados, estas três últimas ligadas à área da saúde, pois tal como se referiu ao longo do capítulo, as áreas de atuação das Misericórdias passam essencialmente pelo apoio à Terceira idade e pela saúde. No que concerne à área da saúde, a Misericórdia do Entroncamento, dispõe ainda de um hospital que engloba várias especialidades.

Ainda dentro das valências e respostas sociais existentes na Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento refere-se qual o objetivo de cada uma delas, explicitando o conceito das mesmas por forma a se perceber o seu objetivo no que ao apoio à população diz respeito, bem como quais os benefícios que cada uma delas individualmente ou em conjunto trazem à sociedade na diminuição da pobreza e desigualdades existentes.

4. Questões de análise e metodologia

4.1 Introdução

Ao longo do presente capítulo ir-se-á, por um lado, definir e apresentar os conceitos chave, bem como as questões de investigação utilizadas, assim como o modelo de análise elaborado e utilizado ao longo da realização do presente trabalho, para que os resultados pretendidos fossem obtidos, e, por outro lado, a metodologia utilizada.

Após apresentação nos capítulos anteriores dos conceitos teóricos subjacentes à nossa investigação, no presente capítulo, iremos proceder à apresentação das questões chave, que foram tomadas como base para a realização da investigação empírica, que foi levada a cabo na elaboração do presente trabalho.

Após formulação e apresentação das questões chave, proceder-se-á à apresentação e descrição de um modelo de análise que permita de forma coerente e objetiva alcançar os resultados esperados de acordo com a investigação empírica que se pretende desenvolver.

Por fim, e, para melhor se perceber a metodologia utilizada, serão definidos e apresentados alguns conceitos para que se possa justificar o porquê da tomada de decisões e opções feitas ao longo do estudo.

4.2 Questões de Investigação

Após análise dos conceitos teóricos e das variáveis que se apresentam como mais relevantes, bem como após a revisão da literatura efetuada, torna-se necessário proceder à elaboração das questões teóricas que constituem e dão sentido ao fundamento das hipóteses a formular e a serem testadas.

Assim sendo, e, de acordo com tudo o exposto, a principal questão de investigação que se coloca é: Qual o sistema de controlo interno que a Santa Casa Misericórdia possui?

Em virtude e de acordo com a questão de investigação principal, apresentam-se em seguida a questão à qual se pretende responder através da investigação empírica realizada:

- a) A organização tem definidas e elaboradas políticas e procedimentos de controlo interno?

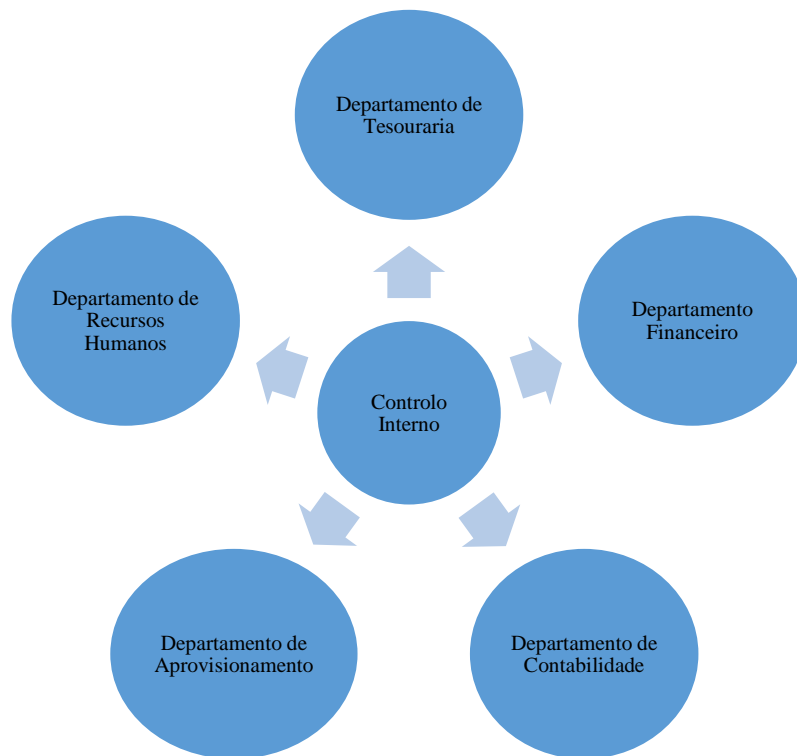
4.3 Modelo de Análise

Relativamente ao modelo de análise, o mesmo deve ser pensado e elaborado apenas após estar definida e formulada a questão de partida, ou seja, apenas se devem proceder à elaboração do modelo de análise depois de estar definido o âmbito da nossa investigação, tal como o que pretendemos investigar e o porquê.

De um modo geral, pode-se afirmar que o modelo de análise corresponde a um conjunto de conceitos relacionados entre si de forma lógica, coerente e articulada.

Assim sendo e, em virtude de já se terem verificado e identificado os conceitos teóricos bem como as variáveis que se mostram mais relevantes para o presente estudo, torna-se assim possível apresentar o modelo de análise a ser utilizado, modelo esse que se apresenta em esquema a seguir e onde se encontram definidas as suas variáveis bem como as suas dimensões.

Figura 31 - Modelo de análise



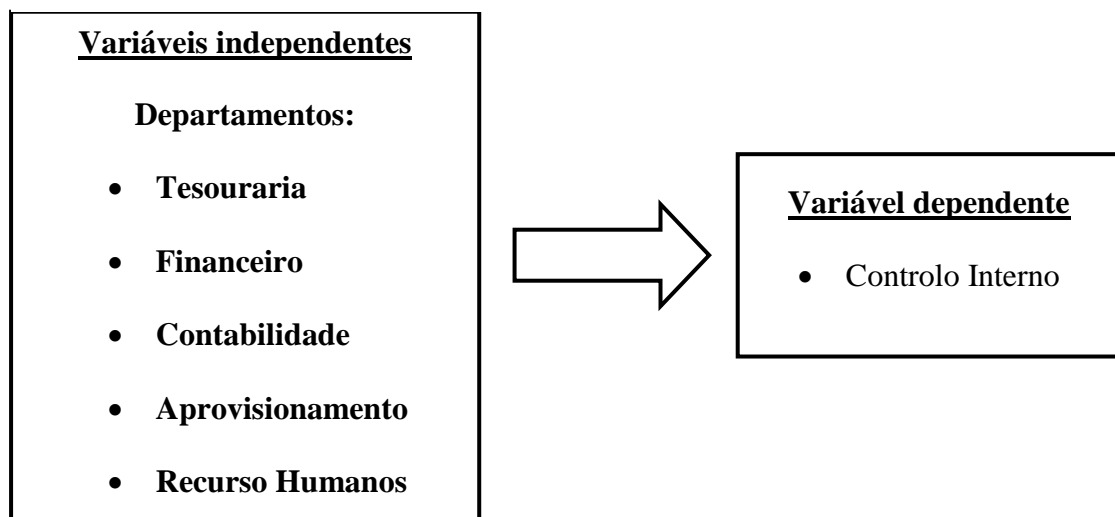
Fonte 43 - Elaboração própria

Após a apresentação do modelo de análise que acima se encontra esquematizado, facilmente se consegue verificar que a unidade central de análise é o controlo interno que se

assume assim, portanto, no estudo em questão, como sendo a variável dependente, na medida em que o que se pretende testar com o modelo apresentado e com o método de investigação aplicado, é se os principais departamentos da organização, nomeadamente, o departamento de tesouraria, o departamento financeiro, o departamento de contabilidade, o departamento de aprovisionamento e o departamento de recursos humanos, têm políticas e procedimentos definidos para um eficaz controlo interno, ou seja, até que ponto os departamentos atrás referidos, que se assumem assim como variáveis independentes, influenciam a variável dependente.

Posto isto, apresenta-se no quadro abaixo, o modelo conceptual onde se define a variável dependente e as variáveis independentes do modelo em questão:

Figura 32 - Modelo Conceptual



Fonte 44 - Elaboração própria

A existência de políticas e procedimentos adequados em cada um dos departamentos acima referidos, aqui assumidos como variáveis independentes, influenciam a existência de um adequado controlo interno no seio da organização.

Assim sendo, este modelo conceptual apresentado, pressupõe que a existência ou não de políticas e procedimentos adequados em cada um dos referidos departamentos, faz com que exista ou não um eficaz e adequado controlo interno.

4.4 Metodologia de Investigação

4.4.1 Técnicas e Critérios da Recolha de Dados

Existem, segundo Bogdan (1994) e Biklen, Tuckman (2002) e Quivy e Campenheoudt (2003), três grupos de métodos de recolha de dados que se podem utilizar de informação nas investigações qualitativas: a observação e o inquérito, o qual pode ser oral – entrevista – ou escrito – questionário e análise de documentos.

Se o investigador pretender utilizar vários métodos para a recolha de dados, permite-lhe recorrer a várias perspectivas sobre a mesma situação, bem como obter as diversas informações, efetuando assim a triangulação da informação obtida (Rincón, 1995). Sendo assim, a triangulação é um processo que permite evitar ameaças à validade interna inerente à forma como os dados de uma investigação são recolhidos.

Segundo a teoria de Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, investigando o que se encontra para além de certos comportamentos, atitudes ou convicções. A dimensão da amostra não é uma preocupação, nem a generalização de resultados e não se coloca a viabilidade dos instrumentos. Neste contexto, o investigado é o instrumento de recolha de dados, a qualidade dos dados depende em grande parte da sua sensibilidade, integridade e conhecimento.

Mencionam ainda os mesmos autores, que uma das vantagens deste tipo de investigação é a possibilidade de produzir boas hipóteses de investigação, devido à utilização de técnicas como: entrevista detalhada, observação minuciosa e análise de produtos escritos (relatórios, testes e composições). Também tem limitações, sendo a objetividade a principal, porque podem resultar da pouca experiência, da falta de conhecimentos bem como da sensibilidade do investigador.

Bogdan e Biklen (1994) asseguram que para uma investigação, é sempre necessário pensar nas formas de recolher a informação que a própria investigação vai proporcionando, sendo elas :

- Técnicas baseadas na observação – estão centradas na perspectiva do investigador, em que este observa em direto e presencialmente o fenómeno em estudo;

- Técnicas baseadas na conversação – estão centradas na perspetiva dos participantes e enquadram-se nos ambientes de diálogo e de interação;
- Análise de documentos – centra-se também na perspetiva do investigador e implica uma pesquisa e leitura de documentos escritos que se constituem como uma boa fonte de informação. (Bogdan e Biklen, 1994).

4.4.2 Entrevista

4.4.2.1 Conceito, construção e aplicação

Na investigação social, a entrevista é uma técnica de recolha de dados de larga utilização. Esta técnica tem sobre o questionário algumas vantagens mas também algumas desvantagens.

Uma das principais vantagens da utilização da técnica da entrevista é o facto de proporcionar uma obtenção de informação mais rica e de não exigir um entrevistado alfabetizado.

Entre as desvantagens existentes com esta técnica, destacam-se a fraca possibilidade de aplicação a grandes universos e a limitação de recolha de informação sobre assuntos delicados (Pardal & Lopes, 2011).

Segundo Ludke e André (2003) , a entrevista é um dos instrumentos básicos de recolha de dados. Esta é uma das técnicas fundamentais de trabalho em quase todo o tipo de pesquisa utilizada nas ciências sociais. A grande vantagem da entrevista sobre as outras técnicas é que permite a captação imediata e corrente da informação desejada.

Em variadas técnicas de trabalho, o instrumento de recolha de dados (quer se trate do questionário, quer de uma entrevista gravada) respresenta, ao mesmo tempo, um prolongamento da capacidade de entendimento do investigador na procura de sentido e constitui-se como uma barreira entre dois universos em jogo (Chanfrault-Duchet, 1988).

A construção da entrevista acata aos mesmos critérios da construção do questionário, sendo eles o conhecimento sobre as teorias existentes a respeito do objeto de estudo e a clarificação do mesmo desde a elaboração de um sistema concetual e a definição das variáveis a operacionalizar.

No que diz respeito à aplicação da entrevista, a complexidade é maior do que em relação ao inquérito por questionário, porque é relevante a qualidade e os conhecimentos do entrevistador e, mesmo, o seu aspeto e sensibilidade (Pardal & Lopes, 2011).

Tendo em consideração o acima exposto, a aplicação da entrevista exige uma preparação muito cuidadosa dos entrevistadores, ao nível, tanto de conhecimento da matéria, como dos comportamentos necessários face ao entrevistado (Pardal & Lopes, 2011).

Para Quivy e Campenheoudt (2003) existem três categorias de interlocutores válidos:

- Docentes, investigadores e peritos no domínio de investigação: pessoas que conhecem o tema e que têm experiência de investigação;
- Testemunhas privilegiadas, ou seja, pessoas que pela sua posição, ação ou responsabilidade, têm um bom conhecimento do problema;
- Público potencial do estudo, ou seja, pessoas que podem indicar a relevância do projeto de investigação na perspetiva do cliente final.

Estes mesmos autores referem que nas duas últimas categorias de interlocutores, a atitude adequada é a de fazer o menor número possível de perguntas, formular as intervenções da forma mais aberta possível e abster-se de implicar no conteúdo da entrevista, bem como procurar que a entrevista se desenrole num ambiente e num contexto adequados e gravar a entrevista (Quivy & Campenhoudt, 2003).

A relação entre o entrevistador e o entrevistado deverá transformar-se, durante a entrevista, numa relação de confiança, o que pressupõe uma certa familiaridade com a população em estudo. Não quer dizer que se tenha de criar intimidade com a pessoa em causa, pois tal situação muitas das vezes provoca efeitos negativos limitando quer a espontaneidade do entrevistado quer a própria capacidade do entrevistador de se deixar surpreender (Lalanda, 1998).

Segundo Rogers e Steves (1987), que têm a mesma opinião que autora Lalanda (1998), a eficácia da técnica da entrevista em profundidade não só depende do domínio da metodologia em que se insere, mas também exige uma atitude antropológica do entrevistador, sendo a empatia fundamental na entrevista.

A psicologia social, há muito que definiu essa condição básica, para o sucesso da relação nomeadamente na relação terapêutica.

Segundo o mesmo autor, Chanfrault-Duchet (1988), existem duas condições a não esquecer. Por um lado, a ordem ética que poderá resumir-se na atitude básica da compreensão, o que não significa envolvimento, mas sim a capacidade de estar disponível para o outro e de olhar de um modo diferente, bem como por outro lado a ordem de carácter cognitivo que exige ao entrevistador o conhecimento do meio onde se realiza o trabalho de campo e um olhar crítico sobre a mesma realidade.

Kaufmann (1996, p. 48) informa que “...a condução da entrevista é, em geral, orientada por um guião que se construiu, mas que se procurou interiorizar (decorar) nas suas grandes linhas”.

André (2005) refere na sua publicação que uma entrevista obedece a um guião, devendo ele ser construído a partir das questões de pesquisa, e dos eixos de análise do projeto de investigação. Acrescenta ainda que a estrutura do guião, apresenta um carácter matricial, em que a entrevista é organizada por objetivos, questões e itens ou tópicos, sendo que a cada objetivo corresponde uma ou mais questões e a cada questão correspondem diversos itens, ou tópicos, que serão utilizados na gestão do discurso do entrevistado em relação à pergunta.

As principais vantagens das entrevistas, equiparado a outros métodos, é o grau de profundidade dos elementos de análise, a flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações (Quivy & Campenhoudt, 2003).

Já para Quivy e Campenheoudt (2003), este método tem alguns limites, tais como: a flexibilidade do método tornar importante a capacidade e competência do investigador, a informação não ficar imediatamente acessível e a flexibilidade não nos dever levar a acreditar numa completa espontaneidade do entrevistado e numa total neutralidade do investigado (Quivy & Campenhoudt, 2003).

4.4.2.2 Tipos de entrevista

Existe dois tipos de entrevista, a estruturada e a não estruturada. Entre estes dois extremos, surge uma variante conhecida por entrevista semiestruturada, que tem uma grande utilização em investigação social (Pardal & Lopes, 2011).

Entrevista estruturada

Como o próprio nome indica, é uma entrevista previamente preparada. A entrevista obedece a um grande rigor na colocação de perguntas ao entrevistado e é uma entrevista estandardizada, a todos níveis, quer no modo de formulação das perguntas quer na sequência destas e na utilização do vocabulário. Em regra geral, neste tipo de entrevistas, existe um guião orientador por onde o entrevistador se rege para efetuar as suas questões.

A aplicação da entrevista estruturada, leva a uma exigência máxima de disciplina ao par do entrevistador e do entrevistado.

Entrevista não estruturada

Neste tipo de entrevista poderá não existir um guião específico de questões, o que leva a que assim exista uma maior liberdade de atuação e pode tratar-se de uma conversa livre entre entrevistador e entrevistado.

Este tipo de entrevistas podem assumir diversas formas, sendo as mais utilizadas a entrevista não dirigida e a entrevista dirigida, caracterizando-se a primeira por uma completa liberdade de conversação e a segunda, embora livre, por se centrar num assunto preciso, com as perguntas girando em torno dele (Pardal & Lopes, 2011).

Entrevista semiestruturada

Este tipo de entrevista alia os dois modelos anteriormente abordados, ou seja, a entrevista semiestruturada nem é inteiramente livre e aberta, nem orientada por um leque inflexível de perguntas estabelecidas à priori, ou seja, nas entrevistas semiestruturadas poderá existir uma parte da entrevista estruturada, mas uma outra livre sem qualquer predefinição das questões a realizar.

No que diz respeito aos tipos de entrevistas semiestruturadas também vários são os tipos existentes, sendo que os principais a entrevista focalizada, a entrevista centrada no problema e a entrevista etnográfica (Pardal & Lopes, 2011).

Entrevista focalizada

A entrevista focalizada é aquela que é orientada para a captação de informação significativa e consequente dos impactos de estímulos diversos sobre os entrevistados (Pardal & Lopes, 2011).

Entrevista centrada no problema

Esta entrevista baseia-se na recolha de dados biográficos, centrada num assunto linear e com base em instrumentos anteriormente preparados (Pardal & Lopes, 2011).

Entrevista etnográfica

Flinck (citado por Pardal & Lopes, 2011) refere que as entrevistas etnográficas consistem, essencialmente, na articulação sistemática da revelação das experiências concretas das pessoas com o tema da investigação.

Figura 33 - Entrevistas: panorâmica geral

Momento de aplicação	Função	Centração	Conteúdo	Modo de comunicação	Limites	Limitações	Técnicas complementares	Formação do entrevistador	Informantes
Fase exploratória	Contributo para: afinamento do problema; construção da problemática do estudo; construção do modelo de análise; definição de pistas de abordagem do objeto de estudo; estruturação do corpo de hipóteses de trabalho.	Elementos relevantes para a definição do problema e de limitação do campo de estudo.	Ideias, pistas de reflexão, elementos para definição hipótese de trabalho.	Atribuição de liberdade comunicacional ao entrevistado: abertura e flexibilidade; menor número possível de perguntas.	Entre a diretividade total e a não-diretividade, a flexibilidade da entrevista não se traduz por uma completa espontaneidade do entrevistado nem pela neutralidade total do entrevistador.	Contexto físico e relacional do par entrevistado e entrevistador.	Análise de conteúdo (na análise de conteúdo, deve ser elucidada a relação específica do par entrevistado e entrevistador que se implica na intervenção do entrevistador e na forma e conteúdo discursivo do entrevistado).	Conhecimento teórico dos processos de comunicação e de interação entre indivíduos. Formação prática a nível da aplicação de técnicas de entrevistas. Domínio do quadro teórico de referência e dos objetivos específicos.	Investigadores da especialidade e peritos. Testemunhas privilegiadas (indivíduos que, pela sua ação, posição ou contacto com o terreno, têm bom conhecimento do problema e possuem uma atitude dialogante). Indivíduos do grupo social a que o estudo diz respeito.
Verificação empírica	Contributo para: teste de verificação, através do aprofundamento dos dados de análise recolhidos.	Hipótese de trabalho.	Elementos compreensivos dos dados recolhidos e outros passíveis de testar/aprofundar as hipóteses de trabalho.	Formulação de intervenções pelo entrevistador, orientadas pelo entrevistado em direção aos objetivos da investigação, abstendo-se de se implicar no conteúdo da entrevista.					

Fonte 45 - Adaptado de DRAI

4.4.2.3 Técnicas de análise e apresentação dos dados recolhidos e tratados

Para analisar o conteúdo de um documento é, de acordo com Mucchielli (1982), necessário procurar as informações constantes do documento, verificar o sentido ou os sentidos que aí estejam presentes, bem como formular e classificar tudo o que ele contém. Desta forma, o processo de análise de conteúdo procura efetuar a exploração total e objetiva das informações de forma rigorosa.

A análise de conteúdo é entendida por Bardin (2009), como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistematizados e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens.

Muitas das vezes, este tipo de análises implicam uma análise de conteúdo muito complexa, embora segundo Rodrigues (2002, p. 181), a análise de conteúdo constitua, em última instância, “... um trabalho de questionamento do material de análise” de forma a poder-se extrair a informação pertinente em relação às questões formuladas.

O nível de análise de conteúdo é, segundo Mucchielli (1982) o conteúdo manifestado e o único real e disponível que deve ser considerado.

Os textos das entrevistas, como bases de informação, são dados em si mesmo insuficientes para se evidenciarem as conclusões de um estudo. Porquanto têm de ser analisados, ou seja, organizados e estruturados, de forma a poderem refletir-se sobre a sua relevância e poderem contruir-se significados diretamente relacionados com o problema da pesquisa (Jiménez, Flores, & Gómez, 1999).

O principal objetivo dos questionários é retirar a informação fulcral dos dados recolhidos para uma posterior tomada de decisão. Wolcott (citado por Vale, 2004) revela três momentos fundamentais durante a fase de análise de dados: a descrição, a análise e a interpretação.

Na mesma ordem de ideias, Miles e Huberman (citados por Vale, 2004) propõem um modelo de análise na investigação qualitativa, que consiste em três momentos: a redação dos dados, a apresentação dos dados e as conclusões e verificação.

4.5 Síntese

Em virtude de tudo o exposto no presente capítulo, verifica-se que para que haja um controlo interno no seio das organizações bem implementado e para que o mesmo seja eficaz e adequado, é necessário que todos os departamentos fulcrais na organização detenham políticas e procedimentos instituídos que contribuam para o bom desempenho destes e, consequentemente, num adequado controlo interno.

Posto isto, verifica-se que, face a tudo o atrás exposto, o controlo interno assume-se, no presente estudo, como variável dependente, dado que esta é influenciada pelo desempenho dos vários setores da organização, assumindo-se estes como variáveis independentes.

Após estarem definidas e estipuladas as variáveis dependentes e independentes, bem como apresentado o modelo conceptual usado no estudo em questão, apresentou-se a metodologia de investigação utilizada no presente estudo para a obtenção dos resultados, que neste caso, foi a entrevista.

Por fim, foram ainda apresentados os vários tipos de entrevistas existentes e quais as vantagens e limitações que este tipo de metodologia apresenta.

5. Análise das entrevistas realizadas

5.1 Introdução

De acordo com Neves (2008), “As informações extraídas das diversas operações devem gerar resultados fidedignos e atempados, que por sua vez são o ponto de análise para a tomada de decisão do órgão de gestão. Resultados pouco fiáveis, errados ou temporalmente atrasados, podem levar a decisões inadequadas.”

Por tal facto, ainda de acordo com o mesmo autor, “uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio é um controlo interno forte.”

Assim sendo, no presente estudo, torna-se de extrema importância perceber até que ponto, o sistema de controlo interno que existe na Instituição em questão é eficaz e suficiente, ao ponto de permitir a tomada de decisões com base em dados fiáveis e fidedignos.

Posto isto, apresentam-se no presente capítulo, as conclusões obtidas através das entrevistas realizadas no período entre maio e agosto, a profissionais das diversas áreas de atividade, por forma a percebermos qual a eficácia do sistema de controlo interno existente e implementado na Instituição.

5.2 Caixa, Depósitos Bancários e Outros Equivalentes de Caixa

Tabela 11 – Entrevista: Caixa, Depósitos e Outros Equivalentes de Caixa

Perguntas da Entrevista - Caixa, Depósitos Bancários e Outros Equivalentes de Caixa	Respostas
1. Quem pode autorizar a constituição de fundos de caixa e a abertura e cancelamento de contas bancárias está adequadamente autorizado pela Instituição?	Sim
2. O acesso aos meios financeiros líquidos e aos recebimentos e ao seu depósito, é restrito a alguns dos colaboradores da tesouraria?	Sim
3. Existe uma adequada segregação das funções de custódia física dos meios financeiros líquidos e dos recebimentos, e de registo e controlo contabilístico, designadamente quanto ao seguinte:	
a) preparação de reconciliações bancárias?	Sim
b) autorização da anulação de contas incobráveis, concessão de descontos e aceitação de devoluções de clientes e outros devedores?	Sim
c) emissão de faturas, escrituração das contas a receber e preparação de balancetes de clientes e outros devedores?	Sim
4. No caso de os recebimentos em numerário serem frequentes e significativos, é adequado o seu processamento e controlo?	Não

Perguntas da Entrevista - Caixa, Depósitos Bancários e Outros Equivalentes de Caixa	Respostas
5. No caso de vendas a dinheiro, as cobranças apresentadas pelos caixas são comparadas pelo tesoureiro com os totais de controlo dos recibos?	Sim
6. Todos os valores recebidos em numerário ou em cheque são depositados na sua totalidade e diariamente?	Não
7. Existe um montante limite para os pagamentos e compras a dinheiro?	Não
8. As compras a dinheiro baseiam-se sempre em documentos previamente aprovados?	Sim
9. Qual o sistema utilizado pela Instituição?	
a) caixa geral?	Sim
b) fundo fixo?	Não
10. O sistema de fundo fixo seria recomendável para a Instituição?	Sim
11. Além do caixa, alguém mais possui a chave do cofre onde é mantido o numerário em caixa?	Sim
12. As pessoas que trabalham no departamento de caixa possuem funções independentes de:	
a) preparar faturas?	Sim
b) acesso às contas individuais de contas a receber?	Sim
c) preparo de extratos de contas de clientes?	Sim
d) participar de tarefas de cobranças?	Sim
e) preparar, assinar ou enviar cheques pelo correio?	Sim
f) lançamentos no razão geral?	Sim
13. Há um limite estabelecido para pagamentos através do fundo fixo de caixa?	Não
14. Os documentos de caixa são numerados? São anexados os comprovativos sempre que aplicável?	Sim
15. Os documentos de caixa (quando não existe comprovação) discriminam detalhadamente a natureza dos gastos?	Não
16. Especialmente nos casos em que não é utilizado o sistema de fundo fixo de caixa:	
a) o montante de dinheiro é mantido em um nível razoavelmente mínimo, segundo as necessidades normais para atendimento de pagamentos?	Sim
b) as folhas de caixa ou livro de caixa são lançados diariamente?	Sim
c) os débitos e créditos são totalizados?	Sim
d) a caixa é encerrada diariamente?	Sim
17. Os saldos diários em caixa são detalhados (nas folhas ou livro caixa) quanto à sua composição (dinheiro, cheques, vales, etc.)?	Sim
18. A emissão de cheques e ordens de transferência requerem sempre a assinatura de dois responsáveis independentes, de acordo com um critério definido pela Administração?	Sim
19. O montante dos cheques é protegido por meios mecânicos contra possíveis violações?	Não
20. Os cheques anulados são sempre inutilizados fisicamente e mantidos em arquivos?	Sim
21. Nos casos em que pessoas autorizadas a assinar cheques deixam a Instituição, são feitas comunicações imediatas nesse sentido, aos bancos?	Sim
22. Todas as contas bancárias são conciliadas mensalmente?	Sim
23. As conciliações são preparadas em formulário padronizado que indique todos os detalhes necessários a um perfeito julgamento quanto à normalidade das pendências, tais como:	
a) datas de emissão dos cheques?	Sim
b) datas de avisos bancários?	Sim
c) nomes dos beneficiários dos cheques?	Sim
d) natureza dos pagamentos?	Não
24. A pessoa que prepara as conciliações bancárias exerce funções independentes das de:	
a) preparar cheques?	Sim
b) assinar cheques?	Sim
c) autorizar pagamentos?	Sim
d) efetuar recebimentos?	Sim
e) manusear comprovantes?	Sim
f) caixa de um modo geral?	Sim
g) lançamentos contabilísticos?	Não
25. Quanto à mecânica de preparo das conciliações bancárias, a pessoa encarregada, adota os seguintes procedimentos:	

Perguntas da Entrevista - Caixa, Depósitos Bancários e Outros Equivalentes de Caixa	Respostas
a) compara os saldos de abertura dos extratos para o mês de conciliação, com os saldos do fecho do mês anterior?	Sim
b) efetua as somas de débitos e créditos dos extratos bancários e mantém a respetiva fita de máquina? / Caso sejam preparadas em ficheiro, confirma a adequacidade das fórmulas utilizadas?	Sim
c) efetua as somas dos débitos e créditos do livro caixa ou do razão auxiliar de bancos e mantém a fita de máquina? / Caso sejam preparadas em ficheiro, confirma a adequacidade das fórmulas utilizadas?	Não
d) verifica se há rasuras ou emendas nos extratos bancários?	Sim
e) compara individualmente, item a item, constantes dos registos contabilísticos com as constantes dos extratos bancários?	Sim
f) elimina com antecedência, as pendências constantes das conciliações bancárias do mês anterior?	Sim
g) verifica a sequência numérica dos cheques lançados nos registos contábeis?	Não
h) observa o eventual desfasamento de datas dos depósitos lançados nos registos contabilísticos e as correspondentes datas constantes dos extratos bancários?	Não
26. As conciliações bancárias são conferidas por pessoa independente daquela que é encarregada de prepará-las? Há evidências?	Sim
27. As conciliações bancárias são submetidas à apreciação e aprovação de um titular responsável? Há evidências	Sim
28. As conciliações, após preparadas, são mantidas em arquivo?	Sim
29. Periodicamente, um colaborador independente, procede-se à verificação de caixa?	Não

Fonte 46 – Adaptado de DRAI (2010)

A entrevista foi realizada no mês de maio, ao Chefe do Departamento de Tesouraria, com a presença de outro colaborador do mesmo departamento e teve uma duração aproximada de 45 minutos. Para a evidência das respostas facultadas, durante os meses de junho e julho procedeu-se à recolha de documentos internos/externos e à observação procedimentos.

No que diz respeito às medidas de controlo interno para o ciclo de meios financeiros líquidos, após análise das respostas dadas, verifica-se que existem algumas não conformidades, dado que, na Instituição não existe um sistema de fundo fixo de caixa, havendo apenas o sistema de caixa geral. Verifica-se, ainda, que não existe um limite estabelecido para compras e pagamentos efetuados a dinheiro, e que não procedem à verificação de caixa por um colaborador independente bem como não depositam integral e diariamente todos os valores recebidos. Outra das lacunas existentes é o facto de os pagamentos não estarem especificados quanto à sua natureza, facto este essencial para uma análise correta e mais concreta dos gastos totais da organização. Por fim, identifica-se ainda que não efetua contagens físicas de caixa de surpresa nem existe formalizado e definido um orçamento de tesouraria.

Por sua vez, a Instituição tem definida a segregação das funções de aprovação, manuseio de valores, registo e conferência, efetua a sua centralização de valores, regista

atempadamente os recebimentos dos mesmos e procede mensalmente às conciliações bancárias de todas as entidades bancárias com as quais mantém relações. Apresenta ainda outros pontos bastante positivos no que diz respeito às tarefas exercidas neste departamento de tesouraria, como o facto de ter estabelecido que, determinadas funções, como pagamentos, anulação de contas incobráveis, entre outras, são sempre efetuadas só e apenas mediante autorização da administração, bem como os saldos de caixa serem conferidos diariamente.

5.3 Compras e Fornecimentos

Tabela 12 – Entrevista: Compras e Fornecimentos

Perguntas da Entrevista – Compras e Fornecimentos	Respostas
A - Consultas	
1. A Instituição possui um departamento de compras organizado	Sim
2. O departamento de compras exerce funções independentemente das seguintes secções (divisões ou departamentos)	
a) receção de produtos	Sim
b) controlo de stocks	Não
c) contabilidade	Sim
d) caixa e bancos?	Sim
3. Os procedimentos e funções relacionados com compras estão previstos em manuais ou instruções internas escritas?	Não
4. Todas as compras são realizadas apenas com a emissão de pedidos de compra formalizados por escrito?	Não
5. É procedimento da área de compras, exigir dos restantes sectores da Instituição o preenchimento de requisições de compras para que possa planear de uma forma racional, as necessidades de compras?	Sim
6. As requisições são	
a) preenchidas em formulário padronizado?	Sim
b) pré-numeradas?	Sim
c) aprovadas?	Sim
7. Existem normas por escrito (manual de compras, circulares internas, etc.), determinando quais as pessoas autorizadas a assinar pedidos de compras, indicando as funções e limites para autorização?	Não
8. Os pedidos de compra são controlados de forma a que se possa exercer um "follow-up" dos pedidos não atendidos pelos fornecedores?	Não
9. As cópias dos pedidos de compra são comparadas (com evidência) face:	
a) guias de receção dos produtos?	Sim
b) faturas de fornecedores ou outros documentos que originem créditos a fornecedores?	Sim
10. A posse e o controlo da sequência numérica dos pedidos de compra são exercidos por pessoa independente da que os prepara?	Não
11. Em relação à distribuição dos pedidos de compras:	
a) o departamento de compras mantém uma via do pedido, para controlo?	Sim
b) a contabilidade recebe uma cópia diretamente?	Não
c) o departamento responsável pela receção das compras, recebe uma cópia para confronto com as guias de remessa dos fornecedores, no momento da receção dos produtos?	Sim

Perguntas da Entrevista – Compras e Fornecimentos	Respostas
12. As seguintes modalidades de compras são submetidas aos mesmos procedimentos?	
a) compras de produtos?	Sim
b) compras de ativos imobilizados?	Sim
c) compras de material de expediente?	Sim
B - Consultas	
13. Possuem um ficheiro organizado de fornecedores, indicando todos os detalhes referentes aos fornecedores, de modo a que possam ser feitas consultas adequadas por ocasião das compras?	Não
14. São efetuadas consultas de preços para:	
a) todas as compras?	Sim
b) para todos os pedidos de compras acima de um limite pré-fixado (indicar bases)?	Não
15. Por ocasião da consulta de preços, todos os fornecedores constantes do ficheiro são consultados e não só aqueles fornecedores que operam tradicionalmente com a Instituição?	Sim
16. As consultas de preços são evidenciadas por escrito:	
a) enviando-se cartas aos fornecedores? Ou de outra forma?	Sim
b) preparando-se mapas demonstrativos das consultas feitas e dos resultados obtidos (em formulários padronizados)?	Não
17. Os resultados das consultas são submetidos à aprovação de um responsável independente das funções de compras?	Sim
18. São preparados justificativos por escrito, para arquivo junto aos processos de compra, para os casos em que:	
a) não foi selecionado o fornecedor que ofereceu o melhor preço?	Sim
b) não foram consultados todos os fornecedores da mesma natureza?	Não
C – Faturas de Fornecedores	
19. Todas as vias das faturas dos fornecedores (exceto a original) são carimbadas para indicar claramente que se tratam de cópias?	Não
20. As faturas são conferidas aritmeticamente quanto a:	
a) cálculos?	Sim
b) descontos?	Sim
c) somas?	Sim
21. É deixada evidência dessa conferência?	Sim
22. É deixada evidência, nas faturas de compras, das aprovações por pessoas devidamente autorizadas e independentes das funções de pagamentos, quanto a:	
a) preços?	Sim
b) fretes (se houver)?	Sim
c) pagamento?	Não
d) A contabilidade é prontamente avisada nos casos em que são feitas devoluções de produtos a fornecedores?	Não
23. São preparadas notas de débito (ou notas de devoluções) para envio dos produtos ao fornecedor?	Não
Fonte 47 - Adaptado de DRAI (2010)	

A entrevista foi realizada no mês de maio, ao Chefe do Departamento do Financeiro, com a presença de outro colaborador do mesmo departamento e teve uma duração aproximada de 45 minutos. Para a evidência das respostas facultadas, durante os meses de junho e julho procedeu-se à recolha de documentos internos/externos e à observação procedimentos.

No que diz respeito às medidas de controlo interno para o ciclo de compras e fornecimentos, após análise das respostas dadas, verifica-se que existem algumas não conformidades, dado que, na Instituição o controlo periódico de *stocks* não deveria ser efetuado pelas mesmas pessoas que procedem à encomenda, receção e conferência dos produtos, ou seja, deveria haver uma segregação de funções entre quem executa e que controla, bem como todas as compras deveriam ser feitas mediante um pedido de compra autorizado e antes de efetuar-se devoluções de produtos a fornecedores, deveriam avisar o departamento da contabilidade.

A Instituição deveria efetuar um manual de procedimentos e funções relacionados com as compras, todas as compras deveriam ser realizadas com a emissão de pedidos de compra formalizados por escrito e deveria haver a criação de um ficheiro organizado de fornecedores onde conste todos os detalhes dos mesmos, bem como moradas, contactos, prazos de pagamento, condições de pagamento.

Relativamente às situações que se encontram em conformidade com as boas práticas de um eficaz controlo interno, tem o procedimento de exigir o preenchimento de requisições de compras para que se possa planear de uma forma racional os gastos a incorrer, bem como das necessidades de compra. Todas as requisições são preenchidas em formulário padronizado, pré-numeradas e para se efetuar compras de produtos, ativos imobilizados, material de expediente, entre outros, têm que estar aprovado por um responsável da administração. A par disto verifica-se que procedem à conferência das faturas de fornecedores, em base de cálculos, descontos e somas.

5.4 Ativos Fixos Tangíveis

Tabela 13 – Entrevista: Ativos Fixos Tangíveis

Perguntas da Entrevista – Ativos Fixos Tangíveis	Respostas
1. A Instituição tem alguma Política de capitalização definida em manual de procedimentos ou normas emitidas pela administração?	Não
2. São mantidas fichas individuais do ativo fixo tangível para um controlo eficiente?	Sim
3. As fichas contêm	
a) Código de ordem?	Sim
b) Nomenclatura?	Sim
c) Nome do fornecedor e número dos documentos de compra	Sim
d) Data de aquisição?	Sim
e) Custo histórico?	Sim
f) Centro de custo ou departamento onde está localizado?	Sim
g) Reintegrações (Taxas e valores)?	Sim

Perguntas da Entrevista – Ativos Fixos Tangíveis	Respostas
h) Reavaliações/Revalorizações?	Sim
i) Data do abate?	Sim
j) Valor de venda?	Sim
4. É feita comparação periódica destes registos com as contas do razão geral?	Anualmente
5. A tarefa anterior é efetuada por um colaborador com funções independentes de:	
a) Manutenção, registo e atualização das fichas individuais?	Sim
b) Efetuar lançamentos contabilísticos?	Sim
6. Todos os bens são identificados com etiquetas ou outro processo, contendo o mesmo número de ordem constante das fichas?	Não
7. Os inventários físicos dos bens, são:	
a) Efetuados periodicamente?	Sim
b) Comparados com fichas individuais?	Sim
c) Efetuados por funcionário com funções independentes das de controlo dos registos nas fichas?	Sim
8. Os ajustamentos decorrentes da comparação entre os inventários são:	
a) Contabilizados?	Sim
b) Aprovados por alguém responsável?	Sim
9. É feita atualização periódica dos seguros para fazer face ao valor dos ativos sujeitos a risco de incêndio?	Sim
10. As ferramentas pequenas classificadas como ativo fixo tangível são mantidas em locais específicos e de difícil acesso a quem as não manuseia normalmente?	Não
11. A Instituição comunica regularmente às conservatórias do registo predial quando da venda/abate de terrenos e edifícios? São requeridas certidões sempre que se verificam alterações?	Sim
12. É exigido pedido formal, requisição ou orçamentos para autorizar:	
c) Adições ou substituições do ativo fixo tangível?	Sim
d) Conservação e manutenção do ativo fixo tangível?	Sim
13. Existe impresso normalizado para requisição ou orçamento indicando:	
a) Motivos para as adições, substituições, reparações, etc.?	Sim
b) Custo provável dos gastos?	Sim
c) Descrição detalhada dos bens a serem adquiridos?	Não
d) Conta analítica do ativo a ser debitada?	Não
14. A aprovação formal do pedido, requisição ou orçamento é efetuada pelo diretor respetivo ou titular responsável?	Sim
15. Quando é dada baixa dos bens, a contabilidade efetua tempestivamente os lançamentos adequados de abate e retirada dos bens?	Sim
16. Quando há transferências de ativo fixo tangível:	
a) Estas são devidamente autorizadas?	Sim
b) É comunicado ao sector que controla o património?	Não
17. Nas obras contratadas com terceiros, constitui procedimento da Instituição:	
a) Inspeccionar o material recebido no local da obra?	Sim
b) Inspeccionar a qualidade do material empregue?	Sim
c) Inspeccionar mão-de-obra aplicada (apontamentos)?	Sim
d) Verificar faturação progressiva em comparação com os termos do contrato	Sim
e) Preparar ou aprovar "autos de medição" dos trabalhos executados	Sim
18. Quando é encerrada uma obra, a contabilidade é logo notificada para efetuar os correspondentes lançamentos (transferências para as contas definitivas)?	Sim
19. Se existirem ativos fixos tangíveis penhorados ou hipotecados, este facto:	
a) Consta das atas do Conselho de Administração?	Sim
b) É relevado em anexo às demonstrações financeiras?	Não

Fonte 48 - Adaptado de DRAI (2010)

A entrevista foi realizada no mês de maio, ao Chefe do Departamento da Contabilidade, com a presença do Diretor Financeiro e teve uma duração aproximada de 30

minutos. Para a evidência das respostas facultadas, durante os meses de junho e julho procedeu-se à recolha de documentos internos/externos e à observação procedimentos.

No que diz respeito às normas e procedimentos existentes de controlo interno, no que diz respeito aos ativos fixos tangíveis, comparativamente às medidas de controlo interno para o ciclo de compras e fornecimentos, após análise das respostas dadas, verifica-se a Instituição apresenta pontos em que deveria atuar por forma a conseguir efetuar um controlo interno adequado, na medida em que não tem política de capitalização definida em manual de procedimentos, tal como, os bens não estão identificados com etiquetas ou outro processo contendo o mesmo número de ordem constante das fichas.

Verifica-se também que deveriam detalhar os bens a adquirir no impresso normalizado para a requisição ou orçamento e coordenar as tarefas por forma a transmitir ao setor do património as transferências a ser feitas.

Por sua vez, existem procedimentos e políticas instituídas na Instituição que se coadunam com um adequado controlo interno, nomeadamente o facto de terem fichas onde constam todos os registos, tais como: código de ordem; nomenclatura; nome do fornecedor; data de aquisição; centro de custo ao qual o bem está afeto bem como realizações, data de abates ou valores de vendas.

Anualmente efetuam as respetivas comparações entre os registos efetuados e as respetivas contas do balancete, por forma a verificar e confirmar que todos os procedimentos foram devidamente executados.

No que diz respeito às segregações de funções está conforme, ou seja, a manutenção, compras e registos contabilistas são feitos por pessoas independentes do setor em questão.

Os registos prediais quando há vendas ou abates de terrenos e edifícios são transmitidos à conservatória, existem impressos normalizados para adições, substituições e reparações, onde consta o valor provável.

Por fim, no caso de existir ativos fixos tangíveis penhorados ou hipotecados tal situação consta nas atas do Conselho de Administração, bem como existem documentos comprovativos das situações em questão.

5.5 Inventários

Tabela 14 - Entrevista: Inventários

Perguntas da Entrevista – Inventários	Respostas
A - Geral	
1. O controlo contabilístico dos stocks está baseado em:	
a) Registos permanentes de existências (registos individuais de existências)?	Sim
b) Somente confirmações físicas periódicas?	Não
2. O controlo das existências está centralizado num sector específico:	
a) Contabilidade geral?	Sim
b) Contabilidade analítica?	Sim
3. Existem controlos eficientes de stocks de segurança, através dos registos individuais de stocks?	Não
4. Os stocks são devidamente salvaguardados através de uma adequada cobertura de seguros de:	
a) Roubos?	Sim
b) Incêndios?	Sim
5. Os procedimentos da Instituição contemplam que todos os stocks estejam adequadamente segurados?	Sim
6. Os Armazéns têm condições satisfatórias? Há perigo de deterioração?	Sim/Não
B – Inventário Permanente	
7. São mantidos registos individuais sobre todas as contas de existências?	Sim
8. Existem controlos individuais para:	
a) Mercadorias de terceiros em consignação?	Não
b) Material obsoleto?	Sim
9. Os registos individuais de existências indicam todos os detalhes relativos a adequada identificação dos itens em stock tais como:	
a) Nomenclatura?	Sim
b) Localização do item	Sim
c) Quantidades?	Sim
d) Preços unitários?	Sim
e) Valores totais?	Sim
10. As tarefas de manutenção e controlo dos registos individuais de existências são desempenhadas por funcionários, cujas funções sejam independentes de:	
a) Quem tem à sua guarda os stocks físicos?	Sim
b) Quem efetua registos contabilísticos?	Não
c) Quem tem funções de compras?	Sim
d) Quem executa as contagens físicas dos stocks?	Sim
11. Os registos individuais de existências são:	
a) Analisados periodicamente para comparação de totais com a conta respetiva do balancete?	Sim
b) Comparados com as fichas de existências ou registos locais no que se refere a quantidades?	Sim
12. Os registos individuais de controlo dos stocks são atualizados/registados diariamente?	Sim
13. As pessoas encarregadas de rececionar os produtos adquiridos:	
a) Verificam as quantidades, especificações e qualidade dos bens, confrontando-as com as guias de remessa e faturas dos fornecedores?	Sim
b) Confrontam as guias de remessa com as notas de encomenda?	Sim
c) Preparam guias de receção ou guias de entrada, ou outros similares?	Não
d) Carimbam e assinam as guias de remessa como evidência da receção das mercadorias?	Sim

Fonte 49 - Adaptado de DRAI (2010)

A entrevista foi realizada no mês de maio, ao Chefe do Departamento do Aproveitamento, com a presença de outro colaborador do mesmo departamento e teve uma duração aproximada de 30 minutos. Para a evidência das respostas facultadas, durante

os meses de junho e julho procedeu-se à recolha de documentos internos/externos e à observação procedimentos.

Relativamente às medidas de controlo interno existentes no seio da Instituição para o ciclo de inventários, após análise das respostas dadas, verifica-se que existem algumas não conformidades, nomeadamente, não existir segregação de funções entre as pessoas que efetuam o armazenamento, utilização e controlo dos produtos, dado que a pessoa que efetua os registo contabilísticos deveria ser independente da que faz a manutenção e controlo dos registos individuais de existências e assim não o é efetivamente.

Por sua vez, a Instituição apresenta condições de armazenamento adequadas. Verifica-se que, tem um controlo de *stock* diário, o que se torna uma mais-valia no que diz respeito a um efetivo e adequado controlo interno. Verifica-se ainda que existe uma pessoa responsável pela verificação das quantidades dos inventários, bem como das suas especificações e qualidades, por forma a confrontá-las com as guias de remessa e com as notas de encomenda. Efetuam o reconhecimento da compra e a respetiva entrada em armazém nos períodos adequados e corretos, bem como garantem a salvaguarda dos bens enquanto estão armazenados.

5.5 Pessoal e benefícios dos colaboradores

Tabela 15 - Entrevista: Pessoal e Benefícios dos Colaboradores

Perguntas da Entrevista – Entrevista: Pessoal e Benefícios dos Colaboradores	Respostas
1. A Instituição possui um manual de procedimentos (ou instruções ou normas internas) contendo as normas gerais sobre:	
a) admissões de pessoal?	Sim
b) demissões de pessoal?	Sim
c) movimentação de pessoal?	Não
d) realização de horas extraordinárias?	Sim
e) condições de atribuição de outras remunerações/gratificações adicionais (subsídios de turno, abono para falhas, etc....)	Sim
f) preparação de folhas de pagamento?	Sim
g) pagamento de pessoal?	Sim
2. As aprovações por escrito são mantidas em arquivo apropriado para:	
admissões de colaboradores?	
d) transferências de colaboradores entre sectores, divisões ou filiais?	Sim
e) trabalho suplementar?	Sim
f) aumento do número de colaboradores?	Sim
g) aumento de ordenados?	Sim
h) atribuição de gratificações?	Sim
i) atribuição de benefícios especiais?	Não
j) deduções a serem feitas nas folhas de pagamento?	Sim
k) benefícios especiais (se aplicável)?	Sim

Perguntas da Entrevista – Entrevista: Pessoal e Benefícios dos Colaboradores	Respostas
1) progressão na carreira?	Sim
3. O departamento de pessoal, a quem normalmente compete as tarefas de guarda e manutenção dos registos individuais de colaboradores, bem como de processar às admissões, transferências, demissões, etc., e outras tarefas similares, está segregado do departamento encarregado de preparar as folhas de pagamento?	Não
4. As folhas de pagamento são preparadas com base em registos de presença ou outros dados criteriosamente compilados, tais como:	
a) relógios de ponto?	Sim
b) livro-registo de ponto?	Não
c) resumos de apontamento de horas trabalhadas ("time-sheets")?	Sim
d) outro sistema (indicar)?	Não
5. As horas extraordinárias e outros benefícios especiais são aprovadas por escrito por um titular responsável que não participe na:	
a) preparação das folhas de pagamento?	Sim
b) distribuição dos pagamentos?	Não
6. No caso específico de horas extraordinárias:	
a) são previamente autorizadas?	Sim
b) há controlo sobre a sua execução (presença dos responsáveis de secção, divisão ou departamento)?	Sim
c) as autorizações são dadas em formulários especiais que indiquem, inclusive as razões para o trabalho em regime extraordinário?	Sim
d) são estabelecidos níveis mínimos e/ou máximos de trabalho em regime extraordinário?	Sim
7. São preparados resumos das folhas de pagamento, com reconciliações com as folhas do mês anterior, discriminando adequadamente as variações ocorridas (entradas de novos funcionários e saídas de funcionários demitidos)?	Sim
8. Estes resumos são submetidos à validação da(s) pessoa(s) responsáveis por aprovar as folhas e assinar os cheques para pagamento?	Sim
9. A classificação contabilística das folhas de pagamentos é verificada por um funcionário independente do departamento que elabora as folhas de pagamento?	Sim
10. São feitas reconciliações mensais entre os descontos dos ordenados e os subsequentes pagamentos relativos a:	
a) contribuições para a Segurança Social?	Sim
b) IRS?	Sim
11. Os adiantamentos efetuados ao pessoal são deduzidos nas folhas de pagamento mensais?	Sim
12. Dentro do possível e nos casos aplicáveis, é mantida a confidencialidade sobre os salários e outro tipo de remunerações?	Sim
13. A Instituição desconta normalmente nos prazos previstos por lei:	
a) a contribuição para a Segurança Social?	Sim
b) IRS?	Sim
c) outros eventuais descontos obrigatórios?	Sim
14. A Instituição tem enviado aos Órgãos competentes, nas épocas e prazos devidos, as seguintes informações:	
a) remunerações pagas a assalariados?	Sim
b) relação de colaboradores?	Sim
c) admissões e demissões de colaboradores?	Sim
15. A Instituição mantém atualizados os atestados de vida, de residência e de dependentes dos seus colaboradores?	Sim
16. A Instituição cumpre todas as disposições da legislação do trabalho nomeadamente em relação a: horas extra, férias, licenças de maternidade e paternidade, instalações adequadas, condições de trabalho, etc.?	Sim
17. O trabalho suplementar é efetuado de acordo com a legislação em vigor?	Sim
18. A Instituição prepara o Balanço Social?	Sim

Perguntas da Entrevista – Entrevista: Pessoal e Benefícios dos Colaboradores	Respostas
19. Os colaboradores da Instituição estão ao abrigo de uma Convenção Coletiva de Trabalho?	Sim
20. O sistema informático é adequado ao volume e complexidade do Pessoal? Fonte 50 - Adaptado de DRAI (2010)	Sim

A entrevista foi realizada no mês de maio, ao Chefe do Departamento dos Recursos Humanos, com a presença de outra colaboradora do mesmo departamento e teve uma duração aproximada de 45 minutos. Para a evidência das respostas facultadas, durante os meses de junho e julho procedeu-se à recolha de documentos internos/externos e à observação procedimentos.

Após análise dos resultados apresentados no questionário referente ao pessoal e benefícios dos colaboradores, verifica-se que a este nível a Instituição detém um controlo interno eficaz e adequado, verificando-se que, na sua grande maioria, todos os procedimentos existentes são adequados e permitem que a Instituição detenha a informação necessária em tempo adequado e com a fiabilidade necessária.

5.6 Geral

Tabela 16 - Entrevista: Geral

Perguntas da Entrevista - Geral	Respostas
1. Quantos colaboradores tem a Instituição?	341
2. A Instituição tem apenas a sede ou divide-se em vários polos? Identifique.	Hospital, 2 Lares e UCCI
3. Qual é o volume de negócios?	6.000.000,00 €
4. A Instituição atua em mais do que uma resposta social? Se sim, quantas e quais?	Sim. Estrutura Residencial Para Idosos, Centro de Dia e Apoio Domiciliário
5. A Instituição recebe apoios ou subsídios de entidades estatais? Em caso afirmativo, quais?	Sim. Segurança Social, ARSLVT.
6. Em caso de a Instituição receber subsídios da Segurança Social, de acordo com a legislação em vigor, as tabelas das comparticipações da Segurança Social estão atualizadas e afixadas?	Sim

Perguntas da Entrevista - Geral	Respostas
7. Como funcionam as comparticipações da segurança social?	Depende da Resposta Social
8. A instituição possui um manual de procedimentos?	Não
9. A Instituição elabora um orçamento anual e procede ao seu controlo? Com que periodicidade?	Sim. Anual
10. São cumpridos os prazos legais para disponibilização e aprovação do relatório e contas anual?	Sim
11. Existem empresas subcontratadas? Se sim, qual o seu impacto nos gastos totais da Instituição?	Sim. Sem relevância material significativa nos gastos totais.
12. Periodicamente são avaliadas as empresas de subcontratação?	Sim
13. A contabilidade da Instituição é interna ou externa?	Interna
14. Qual é o plano de contas utilizado?	IPSS
15. Utilizam centros de custos?	Sim
16. Como é efetuado o registo da correspondência recebida e expedida?	Não
17. São cumpridas as regras legais sobre higiene segurança e saúde de acordo com a legislação existente? E para a medicina e higiene no trabalho?	Não e Sim
18. É avaliada a ergonomia do local do trabalho? Com que periodicidade?	Sim. Anualmente
19. A Instituição é Certificada/Acreditada? Em caso afirmativo, qual a entidade certificadora/acreditadora?	Sim. Certificada pela APCER.

Fonte 51 - Adaptado de DRAI (2010)

A entrevista foi realizada no mês de maio, ao Diretor Financeiro, com a presença da Chefe do Departamento dos Recursos Humanos e teve uma duração aproximada de 30 minutos. Para a evidência das respostas facultadas, durante os meses de junho e julho procedeu-se à recolha de documentos internos/externos e à observação procedimentos.

Analisando as respostas referidas no questionário global que visa espelhar a realidade da Instituição nas várias vertentes, desde os recursos humanos à área financeira, verificamos que a Instituição em estudo apresenta uma grande dimensão, tendo 341 trabalhadores do quadro, sendo que, além destes, ainda tem vários prestadores de serviços e fatura anualmente cerca de 6.000.000,00 €.

Ao nível das áreas de atuação, no que diz respeito à parte social, atua em três vertentes distintas, nomeadamente em ERPI, Centro de Dia e SAD.

Tal como a grande maioria das IPSS, verifica-se também que, para além, dos rendimentos provindos da prestação de serviços, desenvolve a sua atividade diária com base em apoios que recebe de algumas entidades estatais, das quais se destacam a Segurança Social e a ARSLVT.

Verifica-se ainda que, a nível de controlo interno, apresenta várias mais-valias, dado que possui contabilidade interna, na qual utilizam centros de custos para análises mãos eficazes e eficientes, procede à elaboração anual do orçamento de gastos e rendimentos, bem como à elaboração do relatório de contas, cumprindo na íntegra a legislação no que diz respeito à sua apresentação e disponibilização para consulta aos *stakeholders* interessados. Verifica-se ainda que cumpre com os requisitos legais de medicina e higiene no trabalho, avalia a ergonomia do local de trabalho e possui certificação por entidade certificada.

Por outro lado, verifica-se que, para deter um controlo interno eficaz necessita de alterar alguns procedimentos, nomeadamente, proceder à elaboração de um manual de procedimentos, definir procedimentos internos de controlo de entrada e saída de correspondência, bem como proceder a uma melhoria no cumprimento da legislação no que diz respeito à higiene e segurança no ambiente de trabalho.

Todas as conclusões das entrevistas acima referidas, foram debatidas com os chefes departamentais e revalidadas pelo Diretor Financeiro no mês de agosto.

5.7 Síntese

Por forma a perceber a eficácia e pertinência do sistema de controlo interno existente na Instituição, foram analisadas as respostas obtidas nas várias entrevistas realizadas.

Após análise das mesmas, verifica-se que, nas diversas áreas, existem pontos em que a Instituição apresenta métodos e procedimentos de controlo interno eficazes e que permitem uma adequada e atempada análise dos resultados, por forma a se puderem tomar decisões concretas e corretas.

Contudo, por outro lado, verifica-se que existem, igualmente, em diversas áreas da Instituição, lacunas ao nível dos procedimentos existentes, dado que não estão instituídos métodos e procedimentos que permitam uma análise corretas dos dados ou os métodos e procedimentos que estão instituídos carecem de melhoria.

Assim sendo, e em forma de resumo, verifica-se que, apesar de existir controlo interno na Instituição, ainda várias situações têm de ser redefinidas por forma a permitir um controlo interno eficaz e adequado na globalidade da Instituição.

6. Conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações

6.1 Introdução

Neste último capítulo tem-se por objetivo a descrição das principais conclusões obtidas ao longo deste estudo e investigação realizada, evidenciando as limitações que foram encontradas, o resumo das principais conclusões, bem como dos resultados obtidos.

Por fim serão apresentadas sugestões para futuras investigações sobre o mesmo tema, decorrentes do desenvolvimento dos resultados e do processo de investigação.

6.2 Principais conclusões

Após elaboração do presente trabalho, facilmente concluímos que a existência de métodos e procedimentos de controlo interno no seio das organizações são bastante importantes para que a atividade desenvolvida, e todas as operações a ela inerentes, sejam devidamente analisadas e verificadas, por forma a que se consigam obter dados reais, fiáveis e fidedignos para uma correta tomada de decisões para o futuro.

Conclui-se ainda que estes procedimentos e métodos devem ser transversais a toda a organização e não apenas a uma parte dela, ou seja, em todos os departamentos da Instituição, deverão ser implementadas medidas de controlo interno, por forma a que o resultado esperado ocorra efetivamente, pois, como facilmente se percebe pela revisão da literatura efetuada, que se este controlo for efetuado apenas em parte e não num todo, os resultados esperados não serão alcançados ou, no mínimo, não o serão com a fiabilidade necessária.

Assim sendo, tornou-se vital averiguar os métodos de controlo interno existentes nos diversos departamentos da Instituição, trabalho esse que foi desenvolvido através da realização de entrevistas aos responsáveis funcionais, acompanhado com um colega do departamento.

O ponto de referência considerado para a elaboração das conclusões da presente investigação, é a existência ou inexistência de políticas e procedimentos de controlo interno. No seio das Instituições, estes métodos são indispensáveis para uma obtenção de melhores resultados e cada vez mais potenciadores da melhoria contínua da prestação de serviços das organizações.

Esta investigação procurou essencialmente analisar se os métodos utilizados pela Instituição estão bem implementados e se são utilizados de forma eficaz, tendo-se tentado obter evidências que comprovassem essa situação, através do método das entrevistas.

As entrevistas realizadas incidiam sobre os métodos existentes para controlo interno da caixa, depósitos e outros equivalentes de caixa, compras, inventários, pessoal e benefícios dos colaboradores. Efetuou-se ainda uma entrevista geral sobre a globalidade da Instituição.

Analizadas as respostas dadas verificou-se que, à exceção do que diz respeito ao pessoal e benefícios dos colaboradores, ainda muito há a fazer e a implementar no que diz respeito ao controlo interno, havendo várias lacunas a este respeito.

Verificou-se ainda que, apesar de serem utilizados alguns métodos e procedimentos de controlo interno, os mesmos são apenas baseados no senso comum, não estando devidamente fundamentados e regulamentados.

A revisão da literatura demonstrou ser um trabalho extenso e complexo, pelo facto que, os temas em tratamento são bastante complexos e apresentam uma especificidade bastante elevada, encontrando-se constantemente em evolução.

Face ao acima exposto, foi possível identificar que a Instituição não tem manual de procedimentos controlo interno. Os vários chefes dos departamentos tendem a efetuar as suas tarefas diárias com base nas existentes orientações internas.

6.3 Limitações da investigação

Analizados que estão os dados recolhidos ao longo da elaboração da presente investigação, facilmente se consegue vislumbrar que a mesma apresenta algumas limitações.

Em primeiro lugar, uma das grandes limitações encontradas foi o facto de a Instituição em estudo não deter um manual de controlo interno.

De seguida, após análise das respostas dadas pelos diversos chefes departamentais, verificou-se que estes executam alguns processos e procedimentos inerentes a um bom controlo interno, contudo apenas numa base sustentada no senso comum.

Em qualquer Instituição existem diversos fatores que limitam o controlo interno, como sejam, o desinteresse por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom sistema de

controlo, a dimensão da empresa, a relação custo/benefício, a existência de erros humanos, entre outros.

Apesar de todos os fatores atrás referidos serem já por si só limitadores a uma boa e conclusiva investigação, também, por outro lado, o próprio modelo teórico proposto poderá apresentar-se como outra importante limitação, dado tratar-se de um modelo de análise limitado a determinados departamentos, o que pode tornar o próprio limitador, pelo que a incorporação de novos fatores e de novas variáveis seria uma mais-valia para o trabalho realizado.

Por fim, também o fator tempo se revestiu de uma limitação à elaboração do presente estudo, pois não permitiu uma análise mais profunda aos departamentos estudados, bem como não permitiu uma análise aos departamentos da Instituição na sua globalidade.

6.4 Sugestões para futuras investigações

Um dos pontos fulcrais para futuras investigações é o alargamento do horizonte temporal da investigação, por forma a obter maiores resultados, originando assim a conclusões mais específicas.

Se o alargamento for maior, possibilita o incremento de mais elementos nos questionários, leva a uma maior amplitude de estudo, ou seja, alarga o seu foco.

Apresentados que foram os principais resultados, posteriormente, algumas das suas limitações e por fim, propostas para estudos futuros, estabelece-se que os principais objetivos desta investigação foram atingidos, tendo-se favorecido o desenvolvimento de algumas condições para o aprofundamento do estudo do tema das características gerais dos empreendedores nascentes.

No que diz respeito ao estudo efetuado na presente investigação e, após análise dos dados recolhidos, sugere-se a elaboração e implementação de um manual de controlo interno, onde conste todas as políticas e procedimentos que a Instituição. Este manual de controlo interno tem que ser transversal a todos os departamentos da Instituição, criando assim métodos e técnicas de um eficaz e adequado controlo interno em cada um deles, implementação esta que ao ser efetuada, trará, quase com toda a certeza, benefícios bastante positivos para a gestão e tomada de decisões.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação*. Porto: ASA.
- Almeida, A. d. (14 de junho de 2014). *Misericórdias de Paris*. Obtido de <http://www.misericordiadeparis.com/site/images/p3.pdf>
- Attie, W. (2000). *Auditoria Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Azevedo, C., Meneses, J. W., & Franco, R. C. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Barata, A. d. (1996). *Contabilidade, Auditoria e Ética nos Negócios*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Barbier, E. (1992). *Auditoria Interna*. Cetop.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Basle Mommittee on Banking Supervision. (julho de 1988). Obtido de International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: <http://www.bis.org/publ/bcbs04a.pdf>
- Bernardo, J., & Cordeiro, A. (2010). *PriceWaterHouseCoopers*. Obtido em 01 de maio de 2017, de *Ganhar valor com Basileia II*.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bushell, S. (25 de julho de 2006). *CIO*. Obtido em 26 de abril de 2017, de *CobiT Requires Commitment*: http://www.cio.com.au/article/160523/cobit_requires_commitment?fp=4&fpid=21
- Caeiro, J. M. (14 de fevereiro de 2008). *Economia Social: conceito, fundamentos e tipologia*.
- Carmichael, D., Willingham, J., & Schaller, C. (1996). *Auditing Concepts Methods*. McGraw-Hill.
- Carvalho, J. M. (2005). *Organizações não Lucrativas*. Lisboa: Edições Síballo.
- Chanfrault-Duchet. (1988). *Le système interrationalnel du récit de vie*. Societés.

Chapman, R. J. (2006). Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. John Wiley & Sons Inc: New Jersey.

Commission, C. o. (MAIO de 1994). Internal Control. Obtido de Internal Control - Integrated Framework.

Coopman, A., & Janssen, C. (1988). À la Recherche d'une Lucidité Méthodologique. In Sociétés.

CORREA, L. M. (2010). Controlo Interno como facilitador da Auditoria Interna - Um estudo baseado nos componentes da Metodologia COSO. Obtido em 05 de 11 de 2013, de <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294088>.

COSO.

(setembro <https://www.coso.org/documents/Framework%20Reference%20Secured.pdf> de 2004). COSO. Obtido de Enterprise Risk Management - Integrated Framework.

COSO. (maio de 2013). Obtido em 09 de abril de 2017, de <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>

Costa, C. B. (2017). Auditoria Financeira (Vol. 11ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2006). The Essencial of Risk Management. McGraw - Hill Companies, Inc.

DeLoach, J., & Thomson, J. (fevereiro de 2014). COSO Releases New Thought Leader Paper Demonstrating How Frameworks Improve Organizational Performance and Governance. Obtido em 03 de maio de 2017, de COSO: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/COSO%20Improving%20Organizational%20Performance%20and%20Governance.pdf>

a) Entroncamento, S. C. (27 de julho de 2017). Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento. Obtido de SCMENT: <http://scment.org/lar-fernando-eiro-gomes/>

b) Entroncamento, S. C. (27 de julho de 2017). Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento. Obtido de SCMENT: <http://scment.org/a-nossa-historia/>

c) Entroncamento, S. C. (27 de julho de 2017). Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento. Obtido de SCMENT: <http://scment.org/hospital-s-joao-baptista/>

d) a) Entroncamento, S. C. (28 de julho de 2017). Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento. Obtido de SCMENT: <http://scment.org/lar-santa-casa-da-misericordia/servicos/>

e) Entroncamento, S. C. (29 de julho de 2017). Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento. Obtido de SCMENT: <http://scment.org/unidade-cuidados-continuados-integrados/servicos/>

Ferro, A., Inocentes, A., Nascimento, D., Gomes, N., Neto, P., & Soares, P. (18 de setembro de 2017). Moneris. Obtido de <http://www.moneris.pt/dados.php?ref=setor-nao-lucrativo>

Fonfeder, R., Holtzman, M., & Maccarrone, E. (2003). Internal Controls in the Talmud: The Jerusalem Temple. *The Accounting Historians Journal*, 73-93.

Franco, R. C. (2000). Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro setor: A definição estatutal-operacional da Johns Hopkins vs a noção de economia social. Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E., & Salamon, L. (2008). O setor não lucrativo português numa perspectiva comparada. Universidade Católica e University, John Hopkins. Obtido em 28 de julho de 2017, de <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjH1MeQoqzVAhXKXhoKHXCcECigQFggtMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.akdn.org%2Ffile%2F2551%2Fdownload%3Ftoken%3DBmPg-ref&usg=AFQjCNGSdhuS7N3ddi6DVY-n7H-yl6BbXg>

GIL, A. D. (2000). Auditoria Operacional e de Gestão (Vol. 5ª Edição). Editoras Atlas.

Gomes, E. (janeiro a março de 2014). A Importância do Controlo Interno no Planeamento de Auditoria. OROC. Obtido em 21 de abril de 2017

Hall, J., & Singleton, T. (2005). Information technology auditing and assurance. Ohio: Thomson South-Western.

Holt, M. F. (2006). The Sarbanes–Oxley Act - Overview and Implementation Procedures Manual. Estados Unidos: CIMA.

IFAC. (Agosto de 2006). Icaew. Obtido de Internal Controls—A Review of Current Developments: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/archive/files/technical/business->

and-financial-management/financial-management-faculty/ffm-updates/ffm-2006-articles/internal-controls---a-review-of-current-developments.ashx?la=en

IFAC. (15 de dezembro de 2009). Internal Standard on Auditing 330 - The Auditor's responses to assessed risks. . Obtido de IFAC:

<http://www.ifac.org/system/files/downloads/a019-2010-iaasb-handbook-isa-330.pdf>

IIA. (Agosto de 2009). IPAI. Obtido em 20 de abril de 2017, de enquadramento internacional de práticas profissionais de auditoria interna:

http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf

Inácio, H. C. (2014). Controlo Interno. Lisboa: Escolar Editora.

International standard on auditing 315 - Identifying and assessing the risks of material. (15 de Dezembro de 2009). Obtido em 18 de abril de 2017, de IFAC: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>

ISACA. (2012). ebook777. Obtido em 27 de abril de 2017, de CoBIT 5 - A Business Framework for the Governance and Management of: <http://down.ebook777.com/025/Cob5FraABusFraForTheGovAndManOfEntIt.pdf>

Jiménez, G., Flores, J., & Gómez, G. (1999). Metodología de la investigación. Málaga: Ediciones Aljibe.

Kaufmann, J.-C. (1996). L'entretien Compréhensif.

Lakis, V., & Giriunas, L. (2012). The concept of internal control system: Theoretical aspect. (Ekonomika, Ed.) Obtido de <http://www.zurnalai.vu.lt/ekonomika/article/viewFile/890/412>

Lalanda, P. (1998). Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa sociológica.

Lee, T. A. (1971). The historical development of internal control from the earliest times to the end of the. Journal of Accounting Research, 150-157.

Lehmann, C. M. (Novembro de 2010). Internal Controls: A Compendium of Short Cases. Accounting Education, pp. 741-754.

Lopes, M. A. (26 de junho de 2017). União das Misericórdias Portuguesas. Obtido de <http://www.ump.pt/misericordias>

- Loureiro, M. J. (abril de 2015). O Sistema de Controlo Interno nas Instituições Financeiras. pp. 29-31. Obtido em 01 de maio de 2017
- Ludke, M., & André, M. (2003). Pesquisa em Educação - Abordagens Qualitativa. São Paulo: Pedagógica e Universitaria.
- Lybrand, C. &. (2007). Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mcnamee, D. (August de 1997). Risk Based Auditing. Obtido de The Internal Auditor.
- Mendes, L. (01 de dezembro de 2010). Controle Interno como facilitador da Auditoria Interna, um estudo baseado nos componentes da "metodologia COSO". Tese de Bacharelato. Obtido em 20 de abril de 2017
- Misericórdias, U. d. (2017). UMP. Obtido de UMP: <http://ump.pt/files/files/Quem%20Somos%202017.pdf>
- Moeller, R. R. (2005). Brink's Modern Internal Auditing, 6th Edition (Vol. 6^a Edição). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Moeller, R. R. (2008). Sarbanes-Oxley Internal Controls: Effective Auditing with AS5, CobiT, and ITIL. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Moeller, R. R. (2011). COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance (GRC) Processes, 2nd Edition. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Morais, G., & Martins, I. (2013). Auditoria Interna (Vol. 4^o Edição). Áreas Editora.
- Morris, S. (2000). Defining the non-profit sector: Some lessons from history. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 25-43.
- MOURÃO, M. T. (maio de 2013). O papel das ajudas dos municípios portugueses às Instituições Sem Fins Lucrativos. Obtido em 08 de abril de 2017, de https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/3346/1/msc_mtcdmour%C3%A3o.pdf
- Mucchielli, A. (1982). La Methode des Cas. Paris: E.S.F.
- Nakano, Y., Nishiyama, K., Sakuma, R., Kimura, K., Taguchi, H., & Ota, K. (2009). Yumpu. Obtido em 08 de abril de 2017, de

<https://www.yumpu.com/en/document/view/49330605/present-past-and-future-of-internal-control-a-survey-of-j-sox-/5>

Neves, J. (junho de 2008). A importância de um sistema de controlo interno. Obtido de https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1213983276_60e61_gestao.pdf

Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). Métodos e Técnicas de Investigação Social. Porto: Areal.

Peralta, P. (20 de novembro de 2014). Deloitte. Obtido de Nova framework COSO 2013 - O que mudou e como aplicar nas organizações:

http://www.ipai.pt/fotos/gca/201411_ipai_coso_icf_2013_vfinal_1416586714.pdf

Perry, W., & Warner, H. (2005). A quantitative assessment of INTERNAL CONTROLS. 51.

Petrovits, C., Shakespeare, C., & Shih, A. (2010). The Causes and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations. New York.

Pina, C. C. (2004). Instituições e Mercados Financeiros. Almedina.

Pinheiro, J. L. (2014). Auditoria Interna. Rei dos Livros.

Portugal, T. d. (1999). Manual de Auditoria e de Procedimentos. Obtido em 23 de abril de 2017, de <http://www.tcontas.pt/pt/publicacoes/manuais/map/Manual.pdf>

Portuguesa, C. d. (julho de 31 de 2017). Parlamento. Obtido de Assembleia da República: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

Portuguesas, U. d. (27 de julho de 2017). União das Misericórdias Portuguesas. Obtido de UMP: <http://www.ump.pt/misericordias/nacionais>

Portuguesas, U. d. (27 de julho de 2017). União das Misericórdias Portuguesas. Obtido de UMP: <http://www.ump.pt/misericordias/internacionais>

Quintão, C. (2004). Terceiro sector - elementos para Referenciação teórica e Conceptual. Congresso Português de Sociologia - Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação. Braga: Emprego e Trabalho. Obtido de

http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628da65d6dd3_1.pdf

- Quintão, C. (abril de 2011). O terceiro -sector e a sua Renovação em Portugal. (I. Sociologia, Ed.) Uma abordagem preliminar, 2. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54358/2/ISWP22011000122410.pdf>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2003). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.
- República, P. d. (8 de maio de 2013). Diário da República. Obtido de Diário da República.
- Ridley , G., Young, J., & Carroll, P. (2004). COBIT and its Utilization: A framework from the literature. International Conference on System Sciences. Hawaii.
- Rincón, D. d. (1995). Técnicas de investigación en ciencias sociales. Madrid: Dykinson.
- Rodrigues, M. d. (2002). Sociologia das Profissões. Oeiras: Celta Editora.
- Rogers, C., & B, S. (1987). De pessoas para pessoas. São Paulo: Pioneira.
- Root, S. J. (1998). Beyond Coso: Internal Control to Enhance Corporate Governance. Canada: Wiley.
- Sá, I. G., & Lopes, M. A. (julho de 2008). História Breve das Misericórdias Portuguesas 1948-2000. (I. d. Coimbra, Ed.)
- Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento. (s.d.). Obtido de <http://scment.org/a-nossa-historia/>
- Santos , C., Vasconcelos , A., & Tribolet , J. (novembro de 2004). inesc. Obtido em 22 de abril de 2017, de Da Framework CEO à Auditoria de Sistemas de Informação: <http://www.inesc-id.pt/pt/indicadores/Ficheiros/2114.pdf>
- Santos, S. A. (2014). Práticas de Segurança da Informação:. um estudo de caso num centro hospitalar, p. 29. Obtido em 26 de abril de 2017
- Schneider , K., & Becker, L. L. (julho de 2011). Using the COSO model of internal control as a framework for ethics initiatives in business schools. Obtido em 08 de abril de 2017, de Journal of Academic and Business Ethics: <http://aabri.com/manuscripts/10725.pdf>
- Seeram, S. K. (2012). Introduction to COBIT 5. Obtido de ITSM Portal.

Silva, A., Vitorino, A., Alves, C., Cunha, J., & Monteiro, M. (2006). Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal. Instituto Português de Corporate Governance: CGOV. Obtido em 25 de abril de 2017, de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1730/1/2010000355.pdf>

Silva, E. S., Mota, C., Queiros, M., & Pereira, A. (2013). Finanças e Gestão de Riscos Internacionais . Porto: Vida Económica.

a) Social, I. d. (15 de setembro de 2017). Segurança Social. Obtido de Guia Prático da Rede Nacional Cuidados Continuados Integrados: http://www.seg-social.pt/documents/10152/27195/N37_rede_nacional_cuidados_continuados_integrados_rncci/f2a042b4-d64f-44e8-8b68-b691c7b5010a

b) Social, I. d. (17 de setembro de 2017). Segurança Social. Obtido de Guia Prático de Apoios Sociais - Pessoas Idosas: http://www.seg-social.pt/documents/10152/33603/N35_apoios_sociais_idosos/638b6f1a-61f6-4302-bec3-5b28923276cb

Social, S. (27 de julho de 2017). Segurança Social. Obtido de seg-social: <http://www.seg-social.pt/ipss>

Suárez, A. S. (1990). La Moderna Auditoría: Un Analisis Conceptual. Madrid: McGraw-Hill.

Teixeira, A. M. (2014). Enterprise Risk Management e o seu impacto no desempenho das empresas:. Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais. Obtido em 2 de março de 2017, de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5465/1/DM_AndreTeixeira_2015.pdf

Teixeira, C. R. (2009). A Importância Atribuída pelos Empresários da Rocha Alves da Silva. Grande Lisboa ao Controle Interno.

Tuckman, B. W. (2002). Manual de Investigação em Educação - Como Conceber e Realizar o Processo de Investigação em Educação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian .

Vale, I. (2004). Algumas notas sobre Investigação em Educação Matemática. Revista da Escola Superior de Educação, 5, pp. 171-202. Escola Superior de Educação de Viana do Castelo.

Anexos

I – Entrevista Caixa, Depósitos e Outros Equivalentes de Caixa

- 1. Quem pode autorizar a constituição de fundos de caixa e a abertura e cancelamento de contas bancárias está adequadamente autorizado pela Instituição?**
- 2. O acesso aos meios financeiros líquidos e aos recebimentos e ao seu depósito, é restrito a alguns dos colaboradores da tesouraria?**
- 3. Existe uma adequada segregação das funções de custódia física dos meios financeiros líquidos e dos recebimentos, e de registo e controlo contabilístico, designadamente quanto ao seguinte:**
 - a) preparação de reconciliações bancárias?**
 - b) autorização da anulação de contas incobráveis, concessão de descontos e aceitação de devoluções de clientes e outros devedores?**
 - c) emissão de faturas, escrituração das contas a receber e preparação de balancetes de clientes e outros devedores?**
- 4. No caso de os recebimentos em numerário serem frequentes e significativos, é adequado o seu processamento e controlo?**
- 5. No caso de vendas a dinheiro, as cobranças apresentadas pelos caixas são comparadas pelo tesoureiro com os totais de controlo dos recibos?**
- 6. Todos os valores recebidos em numerário ou em cheque são depositados na sua totalidade e diariamente?**
- 7. Existe um montante limite para os pagamentos e compras a dinheiro?**
- 8. As compras a dinheiro baseiam-se sempre em documentos previamente aprovados?**

9. Qual o sistema utilizado pela Instituição?

a) caixa geral?

b) fundo fixo?

10. O sistema de fundo fixo seria recomendável para a Instituição?

11. Além do caixa, alguém mais possui a chave do cofre onde é mantido o numerário em caixa?

12. As pessoas que trabalham no departamento de caixa possuem funções independentes de:

a) preparar faturas?

b) acesso às contas individuais de contas a receber?

c) preparo de extratos de contas de clientes?

d) participar de tarefas de cobranças?

e) preparar, assinar ou enviar cheques pelo correio?

f) lançamentos no razão geral?

13. Há um limite estabelecido para pagamentos através do fundo fixo de caixa?

14. Os documentos de caixa são numerados? São anexados os comprovantes sempre que aplicável?

15. Os documentos de caixa (quando não existe comprovação) discriminam detalhadamente a natureza dos gastos?

16. Especialmente nos casos em que não é utilizado o sistema de fundo fixo de caixa:

a) o montante de dinheiro é mantido em um nível razoavelmente mínimo, segundo as necessidades normais para atendimento de pagamentos?

b) as folhas de caixa ou livro de caixa são lançados diariamente?

c) os débitos e créditos são totalizados?

d) a caixa é encerrada diariamente?

17. Os saldos diários em caixa são detalhados (nas folhas ou livro caixa) quanto à sua composição (dinheiro, cheques, vales, etc.)?

18. A emissão de cheques e ordens de transferência requerem sempre a assinatura de dois responsáveis independentes, de acordo com um critério definido pela Administração?

19. O montante dos cheques é protegido por meios mecânicos contra possíveis violações?

20. Os cheques anulados são sempre inutilizados fisicamente e mantidos em arquivos?

21. Nos casos em que pessoas autorizadas a assinar cheques deixam a Instituição, são feitas comunicações imediatas nesse sentido, aos bancos?

22. Todas as contas bancárias são conciliadas mensalmente?

23. As conciliações são preparadas em formulário padronizado que indique todos os detalhes necessários a um perfeito julgamento quanto à normalidade das pendências, tais como:

a) datas de emissão dos cheques?

b) datas de avisos bancários?

c) nomes dos beneficiários dos cheques?

d) natureza dos pagamentos?

45. A pessoa que prepara as conciliações bancárias exerce funções independentes das de:

a) preparar cheques?

b) assinar cheques?

c) autorizar pagamentos?

d) efetuar recebimentos?

e) manusear comprovantes?

f) caixa de um modo geral?

g) lançamentos contabilísticos?

25. Quanto à mecânica de preparo das conciliações bancárias, a pessoa encarregada, adota os seguintes procedimentos:

a) compara os saldos de abertura dos extratos para o mês de conciliação, com os saldos do fecho do mês anterior?

b) efetua as somas de débitos e créditos dos extratos bancários e mantém a respetiva fita de máquina? / Caso sejam preparadas em ficheiro, confirma a adequacidade das fórmulas utilizadas?

c) efetua as somas dos débitos e créditos do livro caixa ou do razão auxiliar de bancos e mantém a fita de máquina? / Caso sejam preparadas em ficheiro, confirma a adequacidade das fórmulas utilizadas?

d) verifica se há rasuras ou emendas nos extratos bancários?

e) compara individualmente, item a item, constantes dos registos contabilísticos com as constantes dos extratos bancários?

f) elimina com antecedência, as pendências constantes das conciliações bancárias do mês anterior?

g) verifica a sequência numérica dos cheques lançados nos registos contábeis?

h) observa o eventual desfasamento de datas dos depósitos lançados nos registos contabilísticos e as correspondentes datas constantes dos extratos bancários?

26. As conciliações bancárias são conferidas por pessoa independente daquela que é encarregada de prepará-las? Há evidências?

27. As conciliações bancárias são submetidas à apreciação e aprovação de um titular responsável? Há evidências?

28. As conciliações, após preparadas, são mantidas em arquivo?

29. Periodicamente, um colaborador independente, procede-se à verificação de caixa?

II – Entrevista Compras e Fornecimentos

A - COMPRAS

- 1. A Instituição possui um departamento de compras organizado?**
- 2. O departamento de compras exerce funções independentemente das seguintes secções (divisões ou departamentos):**
 - a) receção de produtos?**
 - b) controlo de stocks?**
 - c) contabilidade?**
 - d) caixa e bancos?**
- 3. Os procedimentos e funções relacionados com compras estão previstos em manuais ou instruções internas escritas?**
- 4. Todas as compras são realizadas apenas com a emissão de pedidos de compra formalizados por escrito?**
- 5. É procedimento da área de compras, exigir dos restantes sectores da Instituição o preenchimento de requisições de compras para que possa planear de uma forma racional, as necessidades de compras?**
- 6. As requisições são:**
 - a) preenchidas em formulário padronizado?**
 - b) pré-numeradas?**
 - c) aprovadas?**

7. Existem normas por escrito (manual de compras, circulares internas, etc.), determinando quais as pessoas autorizadas a assinar pedidos de compras, indicando as funções e limites para autorização?

8. Os pedidos de compra são controlados de forma a que se possa exercer um "*follow-up*" dos pedidos não atendidos pelos fornecedores?

9. As cópias dos pedidos de compra são comparadas (com evidência) face:

a) guias de receção dos produtos?

b) faturas de fornecedores ou outros documentos que originem créditos a fornecedores?

10. A posse e o controlo da sequência numérica dos pedidos de compra são exercidos por pessoa independente da que os prepara?

11. Em relação à distribuição dos pedidos de compras:

a) o departamento de compras mantém uma via do pedido, para controlo?

b) a contabilidade recebe uma cópia diretamente?

c) o departamento responsável pela receção das compras, recebe uma cópia para confronto com as guias de remessa dos fornecedores, no momento da receção dos produtos?

12. As seguintes modalidades de compras são submetidas aos mesmos procedimentos?

a) compras de produtos?

b) compras de ativos imobilizados?

c) compras de material de expediente?

B - CONSULTAS

13. Possuem um ficheiro organizado de fornecedores, indicando todos os detalhes referentes aos fornecedores, de modo a que possam ser feitas consultas adequadas por ocasião das compras?

14. São efetuadas consultas de preços para:

a) todas as compras?

b) para todos os pedidos de compras acima de um limite pré-fixado (indicar bases)?

15. Por ocasião da consulta de preços, todos os fornecedores constantes do ficheiro são consultados e não só aqueles fornecedores que operam tradicionalmente com a Instituição?

16. As consultas de preços são evidenciadas por escrito:

a) enviando-se cartas aos fornecedores? Ou de outra forma?

b) preparando-se mapas demonstrativos das consultas feitas e dos resultados obtidos (em formulários padronizados)?

17. Os resultados das consultas são submetidos à aprovação de um responsável independente das funções de compras?

18. São preparados justificativos por escrito, para arquivo junto aos processos de compra, para os casos em que:

a) não foi selecionado o fornecedor que ofereceu o melhor preço?

b) não foram consultados todos os fornecedores da mesma natureza?

C - FACTURAS DE FORNECEDORES

19. Todas as vias das faturas dos fornecedores (exceto a original) são carimbadas para indicar claramente que se tratam de cópias?

20. As faturas são conferidas aritmeticamente quanto a:

a) cálculos?

b) descontos?

c) somas?

21. É deixada evidência dessa conferência?

22. É deixada evidência, nas faturas de compras, das aprovações por pessoas devidamente autorizadas e independentes das funções de pagamentos, quanto a:

a) preços?

b) fretes (se houver)?

c) pagamento?

23. A contabilidade é prontamente avisada nos casos em que são feitas devoluções de produtos a fornecedores?

24. São preparadas notas de débito (ou notas de devoluções) para envio dos produtos ao fornecedor?

III – Entrevista Inventários

A - Geral

1. O controlo contabilístico dos stocks está baseado em:

(a) Registos permanentes de existências (registos individuais de existências)?

(b) Somente confirmações físicas periódicas?

2. O controlo das existências está centralizado num sector específico:

(a) Contabilidade geral?

(b) Contabilidade analítica?

3. Existem controlos eficientes de stocks de segurança, através dos registos individuais de stocks?

4. Os stocks são devidamente salvaguardados através de uma adequada cobertura de seguros de:

(a) Roubos?

(b) Incêndios?

5. Os procedimentos da Instituição contemplam que todos os stocks estejam adequadamente segurados?

6. Os Armazéns têm condições satisfatórias? R: Sim. Há perigo de deterioração?

B – Inventário Permanente

7. São mantidos registos individuais sobre todas as contas de existências?

8. Existem controlos individuais para:

(a) Mercadorias de terceiros em consignação?

(b) Material obsoleto?

9. Os registos individuais de existências indicam todos os detalhes relativos a adequada identificação dos itens em stock tais como:

(a) Código do material ou produto?

(b) Nomenclatura?

(c) Localização do item?

(d) Quantidades?

(e) Preços unitários?

(f) Valores totais?

10. As tarefas de manutenção e controlo dos registos individuais de existências são desempenhadas por funcionários, cujas funções sejam independentes de:

(a) Quem tem à sua guarda os stocks físicos?

(b) Quem efetua registos contabilísticos?

(c) Quem tem funções de compras?

(d) Quem executa as contagens físicas dos stocks?

11. Os registos individuais de existências são:

(a) Analisados periodicamente para comparação de totais com a conta respetiva do balancete?

(b) Comparados com as fichas de existências ou registos locais no que se refere a quantidades?

12. Os registos individuais de controlo dos stocks são atualizados/registados diariamente?

13. As pessoas encarregadas de rececionar os produtos adquiridos:

(a) Verificam as quantidades, especificações e qualidade dos bens, confrontando-as com as guias de remessa e faturas dos fornecedores?

(b) Confrontam as guias de remessa com as notas de encomenda?

(c) Preparam guias de receção ou guias de entrada, ou outras similares?

(d) Carimbam e assinam as guias de remessa como evidência da receção das mercadorias?

IV – Entrevista Pessoal e Benefícios dos Colaboradores

1. A Instituição possui um manual de procedimentos (ou instruções ou normas internas) contendo as normas gerais sobre:

a) admissões de pessoal?

b) demissões de pessoal?

c) movimentação de pessoal?

d) realização de horas extraordinárias?

e) condições de atribuição de outras remunerações/gratificações adicionais (subsídios de turno, abono para falhas, etc...)

f) preparação de folhas de pagamento?

g) pagamento de pessoal?

2. As aprovações por escrito são mantidas em arquivo apropriado para:

a) admissões de colaboradores?

b) transferências de colaboradores entre sectores, divisões ou filiais?

c) trabalho suplementar?

d) aumento do número de colaboradores?

e) aumento de ordenados ?

f) atribuição de gratificações?

g) atribuição de benefícios especiais?

h) deduções a serem feitas nas folhas de pagamento?

i) benefícios especiais (se aplicável)?

j) progressão na carreira?

3. O departamento de pessoal, a quem normalmente compete as tarefas de guarda e manutenção dos registos individuais de colaboradores, bem como de processar às admissões, transferências, demissões, etc., e outras tarefas similares, está segregado do departamento encarregado de preparar as folhas de pagamento?

4. As folhas de pagamento são preparadas com base em registos de presença ou outros dados criteriosamente compilados, tais como:

a) relógios de ponto?

b) livro-registo de ponto?

c) resumos de apontamento de horas trabalhadas ("time-sheets")?

Programa de relógio de ponto. Relatório de horas de presença e das horas trabalhadas.

d) outro sistema (indicar)?

5. As horas extraordinárias e outros benefícios especiais são aprovadas por escrito por um titular responsável que não participe na:

a) preparação das folhas de pagamento?

b) distribuição dos pagamentos?

6. No caso específico de horas extraordinárias:

a) são previamente autorizadas?

b) há controlo sobre a sua execução (presença dos responsáveis de secção, divisão ou departamento)?

c) as autorizações são dadas em formulários especiais que indiquem, inclusive as razões para o trabalho em regime extraordinário?

d) são estabelecidos níveis mínimos e/ou máximos de trabalho em regime extraordinário?

7. São preparados resumos das folhas de pagamento, com reconciliações com as folhas do mês anterior, discriminando adequadamente as variações ocorridas (entradas de novos funcionários e saídas de funcionários demitidos)?

8. Estes resumos são submetidos à validação da(s) pessoa(s) responsáveis por aprovar as folhas e assinar os cheques para pagamento?

9. A classificação contabilística das folhas de pagamentos é verificada por um funcionário independente do departamento que elabora as folhas de pagamento?

10. São feitas reconciliações mensais entre os descontos dos ordenados e os subsequentes pagamentos relativos a:

a) contribuições para a Segurança Social?

b) IRS?

11. Os adiantamentos efetuados ao pessoal são deduzidos nas folhas de pagamento mensais?

12. Dentro do possível e nos casos aplicáveis, é mantida a confidencialidade sobre os salários e outro tipo de remunerações?

13. A Instituição desconta normalmente nos prazos previstos por lei:

a) a contribuição para a Segurança Social?

b) IRS?

c) outros eventuais descontos obrigatórios?

14. A Instituição tem enviado aos Órgãos competentes, nas épocas e prazos devidos, as seguintes informações:

a) remunerações pagas a assalariados?

b) relação de colaboradores?

c) admissões e demissões de colaboradores?

15. A Instituição mantém atualizados os atestados de vida, de residência e de dependentes dos seus colaboradores?

16. A Instituição cumpre todas as disposições da legislação do trabalho nomeadamente em relação a: horas extra, férias, licenças de maternidade e paternidade, instalações adequadas, condições de trabalho, etc.?

17. O trabalho suplementar é efetuado de acordo com a legislação em vigor?

18. A Instituição prepara o Balanço Social?

19. Os colaboradores da Instituição estão ao abrigo de uma Convenção Coletiva de Trabalho?

20. O sistema informático é adequado ao volume e complexidade do Pessoal?

V - Entrevista Geral.

- 1. Quantos colaboradores tem a Instituição?**
- 2. A Instituição tem apenas a sede ou divide-se em vários polos? Identifique.**
- 3. Qual é o volume de negócios?**
- 4. A Instituição atua em mais do que uma resposta social? Se sim, quantas e quais?**
- 5. A Instituição recebe apoios ou subsídios de entidades estatais? Em caso afirmativo, quais?**
- 6. Em caso de a Instituição receber subsídios da Segurança Social, de acordo com a legislação em vigor, as tabelas das comparticipações da Segurança Social estão atualizadas e afixadas?**
- 7. Como funcionam as comparticipações da segurança social?**
- 8. A instituição possui um manual de procedimentos?**
- 9. A Instituição elabora um orçamento anual e procede ao seu controlo? Com que periodicidade?**
- 10. São cumpridos os prazos legais para disponibilização e aprovação do relatório e contas anual?**
- 11. Existem empresas subcontratadas? Se sim, qual o seu impacto nos gastos totais da Instituição?**
- 12. Periodicamente são avaliadas as empresas de subcontratação?**

- 13. A contabilidade da Instituição é interna ou externa?**
- 14. Qual é o plano de contas utilizado?**
- 15. Utilizam centros de custos?**
- 16. Como é efetuado o registo da correspondência recebida e expedida?**
- 17. São cumpridas as regras legais sobre higiene segurança e saúde de acordo com a legislação existente? E para a medicina e higiene no trabalho?**
- 18. É avaliada a ergonomia do local do trabalho? Com que periodicidade?**
- 19. A Instituição é Certificada/Acreditada? Em caso afirmativo, qual a entidade certificadora/acreditadora?**